الاقتصاد الإسلامي

وعلم الإدارة

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

الاقتصاد الإسلامي وعلم الإدارة

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:2123 / 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-30-5

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المحتويات



مقدمة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



مفهوم الإدارة في عهد الرسول ﷺ

إن الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر، لذا فهو بحاجة إلى مرونة كاملة في التعامل معه، ولنا في حياة الرسول - صلى اللّه عليه وسلم - الأسوة الحسنة في كل نواحي الحياة على وجه الخصوص في قيادة الآخرين على الأسس السليمة التي رسخها الإسلام، وفي الرفق والتعاون حيث يقول اللّه -عز وجل - في كتابه الكريم:﴿ **وَتَعَاوَنُوا عَلَى البِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللهَ إِنَّ اللهَ شَدِيدُ العِقَابِ**﴾ [المائدة:2].

ولقد رسخ الرسول الكريم -صلى اللّه عليه وسلم - أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار حقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكولة للآخرين، بل يصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا.

وقد كان لرسول اللّه - صلى اللّه عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة،وبذلك فنجده صلى اللّه عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً.

فهو يحمل الكلّ، ويكسب المعدوم، وفي هاتين الصفتين إشارة إلى ما ينبغي أن يتمتع به من يدير الآخرين تجاههم من عاطفة جياشة تجعله يسعى إلى خدمتهم والسهر على راحتهم والمسارعة في بذل الخير لهم، وهو صلى اللّه عليه وسلم يقري الضيف؛ لذا لابد للمدير الناجح أن يكون دائما كريمًا وجواداً يحسن استقبال ضيفه.

و من منطلق الرسول صلى الله عليه وسلم في الإدارة سنتحدث في السطور التالية عن:

1 - معنى كلمة إدارة و أصلها.
2 - تعريف الإدارة.
3 - طبيعة الإدارة و وظائفها.
4 - أهمية الإدارة.
5 - الإدارة و العلوم الأخرى.
6 - أهمية الإدارة في المجتمع.
7 - الإدارة فن أو علم.

معنى كلمة إدارة:

أصل كلمة إدارة لاتيني و تعني من أجل الخدمة، فالإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين.

لفظ إدارة دائماً يأتي مقروناً بأحد الصفتين (عام) و (خاص). فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دلّ على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام. و إذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح.

و الإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط، و التنظيم، التنسيق... و غيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال و الأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع

تعريف الإدارة: هي تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين.

طبيعة الإدارة:

1) الإدارة عملية مستمرة.

2) الإدارة نشاط شامل.

3) الإدارة نشاط متخصص.

4) الإدارة علم وفن ومهنة.

5) الإدارة علم جامع.

وظائف و أنشطة المنظمات:

1. **التخطيط:** و هو التقرير سلفاً بما يجب عمله، و كيف، و متى، و من الذي يقوم به.

2. **التنظيم:** تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف و إسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية و الأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي.

3. **القوة:** عبارة عن علاقة متبادلة بين شخصين يحاول من خلالها الشخص الأول توجيه سلوك الشخص الثاني في الاتجاه المرغوب من قبل الفرد. إذاً القوة تعني محاولة فردية لإحداث تغيير في سلوك الآخرين. علماً بأن هذا التغيير قد لا يكون مرغوباً فيه.

4. **القيادة:** تعني عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة.

5. **صناعة القرار:** هي عملية اختيار بديل من مجموعة البدائل المعقولة المتاحة.

6. إدارة الخدمات المدنية.

7. **الموازنة العامة:** عبارة عن برنامج عمل متفق عليه يعين فيه تقدير لإنفاق للدولة و مواردها خلال فترة مقبلة و تلزم به الدولة و تكون مسئولة عن تنفيذه.

8. **الرقابة:** عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي.

9. **التنسيق:** هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها.

أهمية الإدارة:

في الماضي كانت وظيفة الدولة تنحصر في مرافق الدفاع، و الشرطة، و القضاء. بمعنى أن مهمتها هي توفير الأمن الداخلي و الخارجي، مما جعل علاقتها بمواطنيها علاقة استثنائية و عليهم – أي على مواطنيها – أن يوفروا حاجاتهم الضرورية، حديثاً تزايد الطلب على الحكومة لتلعب دوراً بارزاً في تقديم البرامج التنموية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي و رقي مواطنيها. و هذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر (دولة الخدمات العامة) أو (دولة الرفاهية).

إذاً فالإدارة العامة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة. رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعّال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة. إن أي تنظيم، أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة. الوزارة، الجامعة، المصنع، الشركة، المدرسة... و غيرها لا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة. و نجاح أي من هذه التنظيمات يعتمد

على كفاءة و نوعية جهازها الإداري و مقدرته على التطوير و التجديد الإبداع و ليواكب متطلبات مجتمعه و بيئته الخارجية.

❖❖❖



علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

العلاقة بين الادارة العامة و علم النفس :

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره، فالمفاهيم الشخصية، و الدوافع و الإدراك، و سيكولوجية النمو، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الانتاجية و الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر الشكاوي، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم و الاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع :

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. و يعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين.

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد :

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية... إلخ

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المختلفة، كما أن نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

الإدارة فن أم علم؟

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أهي علم أم فن أم علم وفن معاً ؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم: أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

1. الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
2. صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
3. صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
4. صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
5. صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى.
6. صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

مفهوم علم الاقتصاد:

الاقتصاد هو فرع من فروع العلوم الاجتماعية، ويهتم بدراسة عملية إنتاج، توزيع، واستهلاك السلع والخدمات. ومصطلح (اقتصاد) لغوياً يعني التوسط بين الإسراف والتقتير (جاء في مختار الصحاح: "القَصْدُ بين الإسراف

والتقتير يقال فلان مُقْتِصدٌ في النفقة"). تعددت التعاريف لمصطلح (اقتصاد) إلا أن التعريف الأعم والأشمل لخصائص الاقتصاد الحديث المعاصر هو تعريف (ليونيل روبنز) في مقالة نشرها عام 1932 حيث يقول: "الاقتصاد هو علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني كعلاقة بين الغايات والموارد النادرة ذات الاستعمالات". (الوسائل النادرة) أو الندرة: تعني عدم كفاية الموارد المتاحة لإشباع جميع الاحتياجات والرغبات الإنسانية. وغالباً ما يشار إلى الندرة بأنها (المشكلة الاقتصادية). وبمعنى آخر نجد أن المشكلة الاقتصادية هنا تدور حول الاختيار Choice وما قد يؤثر بانتقاء هذا الخيار من محفزات وموارد.

يمكن تقسيم الاقتصاد أو تصنيفه إلى أنواع عدة، أهمها:

- اقتصاد جزئي واقتصاد كلي
- اقتصاد إيجابي"وصفي" واقتصاد معياري
- أنواع أخرى من مدارس الأفكار الاقتصادية

تعريف:

علم الاقتصاد هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يبحث الاستخدامات المتعددة للموارد الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها للاستهلاك في الحاضر والمستقبل بين أفراد المجتمع ويشمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر:

1. أن الاقتصاد علم شأنه شأن بقية العلوم الأخرى.
2. أنه علم اجتماعي، أي يهتم بسلوك الأفراد أو الفرد كمستهلك أو منتج أو مدخر أو مستثمر.
3. أن الإنتاج بغرض الاستهلاك الحاضر والمستقبل.

ما يهتم به : -

يختص علم الاقتصاد بدراسة الأمور الآتية :

1. ماهيــة السـلع والخــدمات الـتي ينتجهـا المجتمـع وفقـاً لمـوردة الاقتصـادية المتاحـة والـتي تتميـز بالنـدرة النسـبية الأمـر الـذي يقتضـي المفاضـلة بـين الاسـتخدامات البديلـة مـن خـلال آليـات السوق.
2. طريقة الإنتاج، فهناك طرق إنتاجية متعددة مثل:
   - طرق إنتاجية كثيفة العمالة
   - طرق إنتاجية كثيفة رأس المال
   - طرق إنتاجية كثيفة التكنولوجيا

1. مـدى كفائـة اسـتخدام المـوارد الاقتصـادية والسـلع ،والخـدمات المنتجة.
2. هل موارد المجتمع موظفه توظيفاً كاملاً.
3. هـل الطاقـة الاقتصـادية تنمـو بصـورة مطـردة مـع الـزمن أم أنهـا تظل ثابتة.
4. كيفية توزيع الإنتاج بين أفراد المجتمع.

أنواع الأنظمة الأقتصادية : -

شهد العـالم قبل التاريخ المعروف العديد من الأنظمة الاقتصـادية البدائيـة. في المقابـل، تطـورت واختزلـت إلى بضـعة أنظمـة؛ الرأسماليـة والاشـتراكية والاقتصاد الاسلامي والنظام الاقتصادي المختلط (الرأسمالي والاشتراكي).

فروع علم الإقتصاد

ينقسم علم الاقتصاد إلى جزئين:

الاقتصاد الجزئي:

يختص بدراسة الظواهر الاقتصادية الجزئية، مثل دراسة سلوك الوحدات الاقتصادية الفردية، كسلوك المستهلك وسلوك المنتج، ونظرية الثمن، وسعر السلعة.

الاقتصاد الكلي:

يختص بدراسة الظواهر الاقتصادية الكلية كالناتج القومي والدخل القومي والاستثمار والادخار والطلب الكلي والعرض الكلي إلخ.

الاقتصاد الدولي:

يختص بدراسة الظواهر الاقتصادية العالمية ومدي تأثيرها علي البيئة وعلاقات الدول الاقتصادية

المشكلة الاقتصادية:

تنشأ المشكلة الاقتصادية نتيجة تعدد الحاجات الإنسانية وتزايدها بصورة مستمرة في ظل محدودية (ندرة) الموارد الاقتصادية المتاحة والتي تستخدم لإشباع تلك الحاجات. وتتصف المشكلة الاقتصادية بالعمومية حيث تواجهها كل المجتمعات الإنسانية بصرف النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي ودرجة التقدم الاقتصادي، غير أن حدتها تختلف من دولة إلى أخرى.

الحاجات الإنسانية:

تنقسم الحاجات الإنسانية من حيث ضرورتها إلى مجموعات:

الحاجات الأولية والثانوية:

يقصد بالحاجات الأولية الحاجات التي لا تستمر حياة أفراد المجتمع دون تلبيتها مثل الطعام واللباس والسكن والتعليم والصحة أما الحاجات الثانوية أو الكمالية فهي الحاجات التي تظهر مع ارتفاع مستوى الدخل في المجتمع

الحاجات المادية والحاجات غير المادية:

المنتجات المادية هي الّتي تلبّي الحاجات الأوّليّة سلعاً مثل سلع الغذاء والسكن والمنتجات التي تلبي الحاجات الثانوية هي الخدمات مثل الصحة والتعليم والقضاء.

الموارد:

هي مجموعة الأشياء والوسائل التي تستخدم في عمليات الإنتاج لصنع الوسائل التي تلبي حاجات الأفراد والتي يطلق عليها اسم سلع عندما تصبح قابلة للاستخدام في عملية إنتاجية. والموارد الاقتصادية هي "الموارد التي تكلف الإنسان جهداً ووقتاً عند استخدامها لإنتاج وإشباع احتياجاته"، ولولا هذه التكلفة لما أصبح مورد اقتصادي. وهي (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم)، الطبيعة.

عناصر المشكلة الاقتصادية

1. تعدد الحاجات الإنسانية، حيث تتصف الحاجات الإنسانية بالتنوع والكثرة والتطور والنمو المستمر مع التقدم الحضاري في حياة الإنسان.
2. الندرة النسبية للموارد الاقتصادية. فالموارد الاقتصادية نادرة نسبياً والعرض المتاح منها محدوداً بالمقارنة بالطلب على السلع والخدمات.

وهذا يتطلب المفاضلة بين الحاجات من ناحية أهميتها للمجتمع وترتيب أولوياتها وتحديد السلع والخدمات التي يتم إنتاجها أولاً.

أهداف المجتمع الاقتصادية:

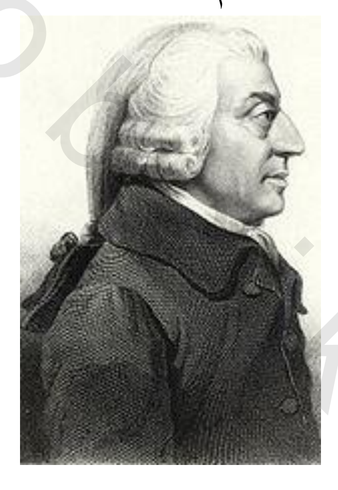
تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسعى كافة المجتمعات إلى تحقيقها فيما يلي: الكفاءة أي الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، وعادة يميز الاقتصاديون بين نوعين من الكفائة: الكفاءة الفنية (وتعني إنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة) والكفاءة الاقتصادية أو التوزيعية (وتعني إنتاج السلع والخدمات بالكميات التي يريدها المجتمع).

1. **النمو الاقتصادي:** ويعرف بأنه زيادة كمية السلع والخدمات التي يمكن إنتاجها في المجتمع مع مرور الزمن.
2. الاستقرار الاقتصادي أي ذلك ثبات الأسعار وعدم وجود تقلبات غير طبيعية في المستوى العام للأسعار.
3. العدالة الاقتصادية أي توزيع الدخل أو الناتج القومي بين أفراد المجتمع بطريقة عادلة.

أحد استعمالات الاقتصاد هي شرح كيفية عمل النظم الاقتصادية، وما الذي يربط أطراف هذه النظم من علاقات ضمن إطار المجتمع. تطبق أساليب التحليل الاقتصادي بشكل متزايد على المجالات التي تتعلق بالأفراد (بما فيهم الرسميون) الذين يقومون باختياراتهم ضمن إطارالمجتمع، كمثال على ذلك، الجريمة، التعليم، الأسر، الصحة، القانون، السياسة، الدين، مؤسسات المجتمع المدني، وصولاً إلى الحرب.

بدايات تبلور علم الاقتصاد

آدم سميث، مؤلف كتاب "ثروة الأمم"(1776)



على الرغم من أن النقاشات حول عمليات الإنتاج والتوزيع دارت منذ بدايات التاريخ، إلا أن الاقتصاد أخذ بالتبلور في صيغته الحالية كفرع علمي مستقل منذ أن قام آدم سميث بنشر كتابه الشهير ثروة الأمم The Wealth of Nations عام 1776. ويعرّف آدم سميث في كتابه مصطلح الاقتصاد السياسي بأنه أحد فروع علم السياسة والتشريع، ويهدف إلى أمرين أساسيين:

الأول، تزويد الأفراد بكمية كافية ومستمرة من المنتجات، أو العمل على جعلهم قادرين على توفير هذه المنتجات بشكل متواصل.

والثاني، تزويد الدولة أو إثراء كل من الأفراد والحكومات. وفي كتابه ثروة الأمم يشير آدم سميث إلى الاقتصاد بمصطلح (الاقتصاد السياسي – Political Economy) إلا أن هذا المصطلح استبدل تدريجياً في الاستعمال العام بمصطلح (الاقتصاد Economics) وذلك بعد عام 1870 بالإضافة أول من استعمل مصطلح الاقتصاد السياسي رجل دين فرنسي يدعى أنطوان ديمونكريتيان و أول من تعامل بجدية مع علم الاقتصاد هم الفيزوقراطيين حيث أمنوا بالزراعة كمصدر صافي للربح.

مجالات الاقتصاد:

يمكن تصنيف المجالات التي يبحث فيها علم الاقتصاد بشكل متنوع ومتعدد، إلا أنه بشكل أساسي يهتم بنوعين من التحليل الاقتصادي هما الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي.

الاقتصاد الجزئي:

اقتصاد جزئي يدرس التحليل الاقتصادي الجزئي السلوك الاقتصادي للعناصر الاقتصادية (بما فيهم الأفراد والشركات) وطريقة تفاعلهم من خلال الأسواق الفردية، وندرة الموارد، والأنظمة الحكومية. السوق هنا قد تشمل السلعة المنتجة كالذرة على سبيل المثال، وقد تكون خدمة من قلب الإنتاج]] كالبناء مثلاً. هذا التحليل يقوم على نظرية دراسة مجموع كميات الطلب من قبل المشترين وكميات العرض من قبل البائعين عند كل نقطة سعر محتمل للوحدة المنتجة. وانطلاقاً من دراسة كل من العرض والطلب بشكل غير منفصل يتوصل التحليل الاقتصادي الجزئي لتوصيف الكيفية التي تصل بها السوق إلى حالة التوازن الاقتصادي للسعر والكمية، أو الاستجابة لمتغيرات السوق عبر الزمن. وهذا ما يطلق عليه في الشائع تحليل دراسة العرض والطلب.

هيكلية السوق مثل سوق المنافسة الكاملة وسوق الاحتكار تعتبر هنا من العوامل المؤثرة على درجة كفاءة السوق. هذا وينطلق مفهوم التحليل من فرضية مبسطة بأن سلوك الأسواق الأخرى يبقى ثابتاً وهذا ما يطلق عليه تحليل التوازن الجزئي، أما نظرية تحليل التوازن العام تسمح بالتغيرات في مختلف الأسواق بما فيها حركة السوق وتفاعلها تجاه التوازن الاقتصادي.

الاقتصاد الكلي:

يهتم التحليل الاقتصادي الكلي بدراسة الاقتصاد ككل، ليوضح تأثير العوامل الاقتصادية على اقتصاد البلدان، كتأثير الدخل القومي ومعدلات التشغيل (معدلات التوظيف)، وتضخم الأسعار، ومعدل الاستهلاك الكلي ومعدل الإنفاق الاستثماري ومكوناته. كما يدرس التحليل الاقتصادي الكلي تأثيرات كل من السياسة النقدية والسياسة المالية المتبعة في البلد. ومنذ ستينات القرن العشرين، أخذ التحليل الاقتصادي الكلي يأخذ منحى أكثر تكاملاً، وبرزت فيه نماذج جديدة كتحليل القطاعات على أساس جزئي، رشد اللاعبين الاقتصاديين، الاستخدام الكفء لمعلومات السوق، المنافسة غير الكاملة. التحليل الاقتصادي الكلي يهتم أيضاً بالعوامل ذات التأثيرات طويلة الأجل على الاقتصاد ونمو الدخل القومي. وكمثال على هذه العوامل نذكر تراكم رأس المال، التطور التكنولوجي (التقني)، ونمو قوة العمالة.

المحاولات للتوحيد بين هذه الفرعين أَو إلغاء التمايز بينهما كَانَ مُحَفّزاً مهماُ في مُعظم الفكر الاقتصادي في المرحلة الأخيرةِ، خصوصاً في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات. توجد اليوم وجهة تجمع على ضرورة أن يكون الاقتصاد الكلي الجيد مؤسس على بنى الاقتصاد الجزئي الصلبة. بكلمة أخرى، هيكلية الاقتصاد الكلي يَجِبُ أَنْ تكون مدعمةً بشكل واضح من قبل الاقتصاد الجزئي.

الأساليب الاقتصادية والأساليب الرياضية الاقتصادية الكمية:

يعتمد الاقتصاد كمادة أكاديمية بشكل أساسي على الأساليب الرياضية، إلى جانب اعتماده على الأساليب الأدبية. يتم اعتماد الأساليب

الرياضية والكمية لأغراض تحليل اقتصاد ما بدقة، أو لتحليل مناطق بعينها داخل الاقتصاد. وكأمثلة على هذه النماذج والأساليب في التحليل نذكر:

الاقتصاد الرياضي:

يطلق مصطلح "اقتصاد رياضي" على تطبيق المناهج الرياضية للشرح وتفسير النظرية الاقتصادية بطرق رياضية أو لحل المسائل الاقتصادية المطروحة. ويستخدم الاقتصاد الرياضي أساليب تحليل التفاضل والتكامل ومناهج المصفوفات الجبرية. وأشاد الكتّاب الاقتصاديون بالفوائد الكبيرة لهذا الأسلوب والمتمثلة بإتاحة صياغة واشتقاق مفتاح العلاقات في النموذج الاقتصادي بوضوح، وصرامة، وبساطة. وقد حدد (بول سأمويلسون) في كتابه "أساسيات التحليل الاقتصادي" عام 1947، البنى الرياضية العامة في عدة مجالات اقتصادية

الاقتصاد القياسي:

مقالة رئيسية اقتصاد قياسي تطبق في الاقتصاد القياسي الأساليب الرياضية والإحصائية لتحليل البيانات المنبثقة من النماذج الاقتصادية. مثال، قد تفترض نظرية ما أن الشخص المتعلم يكسب دخلاً –بالمعدل - أعلى من الدخل الذي يكسبه شخص مشابه له بجميع الخصائص إلا أنه غير متعلم (أو اقل مستوى تعليمي). هنا يأتي الاقتصاد القياسي فيقيس قوة العلاقة وأهميتها الإحصائية. ويستعمل أسلوب الاقتصاد القياسي لاستنتاج تعميمات كمية، كإيجاد علاقة بين معطيات موجودة مسبقاً والتنبؤ بما ستكون عليه الحال في المستقبل.

الحسابات القومي:

تعد الحسابات القومية (المحاسبة القومية) وسيلة لتلخيص النشاطات الاقتصادية للبلاد. ويعتمد الاقتصاديون في دراسة الحسابات القومية على نظام القيد المحاسبي المزدوج الشهير. تتضمن الحسابات القومية الفروع التالية: حسابات الدخل القومي والإنتاج (NIPA) وينتج عنها تقديرات للقيمة النقدية لمخرجات ومدخلات الاقتصاد خلال سنة أو ربع سنة، وتمكن حسابات الدخل القومي المسئولون من تتبع أداء الاقتصاد ومكوناته خلال الدورات الاقتصادية أو فترات أطول. وتشمل الحسابات القومية أيضا رأس المال، الثروه القومية، وتدفقات رأس المال الدولي..

تطور مدارس الفكر الاقتصادي:

الأفكار الاقتصادية البدائية:

ولدت الأفكار الاقتصادية مع ولادة الحضارات القديمة كالإغريقية، والرومانية والهندية مروراً بالصينية والفارسية والحضارة العربية. وقد اشتهر عدة كتاب ينتمون إلى هذه الحضارات من أبرزهم أرسطو الفيلسوف الإغريقي المشهور، وشاناكيا 293 – 340) Chanakya ق. م) رئيس وزراء الإمبراطور الأول لإمبراطورية (موريا) في شرق آسيا، والفيلسوف العربي المعروف ابن خلدون صاحب (مقدمة ابن خلدون) الذي عاش في القرن الرابع عشر الميلادي. ويعتقد الكاتب التشيكي (جوزيف شومبيتير) أن الباحثين المتأخرين ما بين القرنين الرابع عشر والسابع عشر هم المؤسسون الحقيقيون لـ "علم الاقتصاد". ووصف جوزيف شومبيتير (ابن خلدون) بالرائد السباق في مجال الاقتصاد المعاصر، حيث أن العديد من نظرياته الاقتصادية لم تكن معروفة في أوروبا حتى وقت قريب نسبياً. لاحقاً قامت مدرستان أقتصاديتان

هما المدرسة الطبيعية (الفيزيوقراطية)، والمدرسة التجارية (المركنتلية)، بتطوير وإضافة مفاهيم اقتصادية جديدة، حيث ساهمتا في قيام "القومية الاقتصادية" و"الرأسمالية الحديثة" في أوروبا.

الاقتصاد الكلاسيكي:

اقتصاد كلاسيكي

كما هو معلوم فإن نشر كتاب ثروة الأمم للكاتب آدم سميث اعتبر بمثابة نقطة البداية لولادة علم الاقتصاد كفرع علمي منفصل ومتخصص، وقد حدد كتاب ثروة الأمم عوامل الإنتاج بكل من الأرض، قوة العمل، ورأس المال، واعتبر أن هذه العوامل الثلاث هي التي تشكل جوهر الثروة التي تمتلكها الأمة.

ومن وجهة نظر آدم سميث، فإن الاقتصاد المثالي، هو نظام السوق ذاتي التنظيم (Self- Regulating Market System) حيث يقوم هذا النظام بإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية تلقائياً "أوتوماتيكياً". وقد وصف "سميث" آلية عمل السوق بـ"اليد الخفية" التي تحث الأفراد على العمل على إشباع حاجاتهم الشخصية وبالتالي تحقيق أكبر منفعة ممكنة للمجتمع ككل. في كتاباته، أخذ "آدم سميث" بعض أفكار ونظريات المدرسة الطبيعية في الاقتصاد "الفيزيوقراطية" ودمجها مع نظرياته، إلا أنه رفض الفكرة التي نادى بها الفيزيوقراطيون والقائلة بأن الأرض (الزراعة) فقط هي مصدر الإنتاج والثروة.

الاقتصاد الماركسي:

أسسه المفكر الاقتصادي كارل ماركس الذي نادى بضرورة القضاء على مظاهر الملكية الفردية من خلال ثورة الطبقة العاملة والمستغلة على

الإقطاعيين والطبقة الأرستقراطية، وتحقيق المساواة في توزيع الموارد والناتج القومي على الناس كافة، وهذهِ أحد ركائز قيام الفكر الشيوعي في روسيا. ولقد ثبت فشل هذهِ النظرة الشيوعية بعد تفكك الإتحاد السوفيتي.

الاقتصاد الكينزي:

مدارس وفروع اقتصادية أخرى:

• يُمْكِنُ أيضاً أَنْ يُقسّمَ الاقتصاد إلى فروع جزئية عديدة وهذا لا يُلائمُ دائماً بعناية التصنيفِ الدقيقِ الكبيرِ. هذه الفروع الجزئية تتضمّنُ:

اقتصاد دولي، اقتصاديات عمل، اقتصاديات رفاهية، اقتصاديات عصبية، اقتصاد معلوماتِ، اقتصاديات موارد، اقتصاد بيئي، اقتصاد إداري، اقتصاد مالي، اقتصاد منزلي، اقتصاديات تنمية، وجغرافية اقتصادية.

هناك أيضاً منهجيات مستعملة من قبل الاقتصاديين الذي يصنفون وفق النظرياتِ المهمة.

• المثال الأهمّ قَدْ يَكُون الاقتصاد القياسي، الذي يُطبّقُ التقنياتَ الإحصائيةَ على دراسةِ البيانات الاقتصادية. الاقتصاد الرياضي الذي يَعتمدُ على الطرقِ الرياضيةِ، يتضمن ذلك الاقتصاد القياسي.

• اتجاه آخر أكثرُ حَداثةً، وأقرب إلى الاقتصاديات الصغيرة microeconomics، وهو يَستعملَ من علم نفس اجتماعي مفاهيم مثل (اقتصاد سلوكي) وطرق (اقتصاد تجريبي) لفَهْم الإنحرافاتِ عن تنبؤاتِ الاقتصادِ neoclassical.

الاقتصاد التطوّري يشكل نظرية مبتكرة تتماشى مع التوجهات التي تُريدُ فَهْم دورِ ' الروتينات في قيادة تطور السلوك.

يمكن اعتماد تصانيف أخرى أيضا. مالية كَانتْ تقليدياً تعتبر جزء من الاقتصاد بما أن كنتائجه الأساسية تظهرُ طبيعياً مِنْ الاقتصاديات الصغيرة ؛ لكن أَسّسَ اليوم كعلم مستقل عملياً، مع أنه وثيق الصلة بالفروع الأخرى للاقتصاد.

لقد كَانَ هناك اتجاهُ متزايدُ للأفكارِ والطرقِ في الاقتصادِ التي يمكن تطبيقها في السياقاتِ الأوسعِ. بما أن التحليلَ الاقتصاديَ يُركّزْ على إتّخاذ القراراتِ، فيُمْكِنُ أَنْ يُطبّقَ، بدرجاتِ متفاوتة من النجاحِ، على أيّ حقل يتضمن أناسا يُواجهونَ بدائلِ أو خيارات ؛ تعليم، زواج، صحة، الخ. فهو يشكل نظرية الخيار العام تدرس أيضا كيف يمكن للتحليل الاقتصادي أَنْ يُقدّمَ حلولاً إلى تلك الحقولِ التي اعتبرتْ تقليدياً خارج الاقتصادِ. تَتداخلُ مناطقُ البحث في الاقتصادِ مع مناطق تابعة لعلومِ الاجتماعيات الأخرى، بما فيها العلوم السياسية وعلم اجتماع. الاقتصادَ السياسيَ الأكثر شيوعا يُدْعَى غالبا بشكل غير دقيق رأسمالية.



تعريف الاقتصاد الإسلامي

الاقتصاد لغة: من القصد وهو الاعتدال في السلوك كله، قال تعالى: ﴿وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الحَمِيرِ﴾ [لقمان:19] "، وجاء في الأثر: "ما عال من اقتصد"، أي اعتدل في إنفاقه.

وقد انصرفت دلالته الاصطلاحية إلى تدبير معاش الأسرة بالموارد المتاحة، وهو ما عرف بالاقتصاد المنزلي. ثم انصرفت دلالته تالياً إلى تدبير شؤون المجتمع المعاشية بقوامة الدولة أو بإدارتها.

وعلى العموم يمكننا أن نرصد اتجاهات عامة في هذا السياق، فالبعض ركز على الثروة واعتبرها موضوع الاقتصاد الأساسية، يتجلى هذا الاتجاه بوضوح عند الكلاسيك؛ إذ اعتبر (سميث) الاقتصاد علم إنتاج الثروة وتكثيرها، في حين لاحظ (ريكاردو) أن دراسة التوزيع؛ توزيع الثروة بين طبقات المجتمع، والقوانين التي تحكم هذا التوزيع، هي مهمة علم الاقتصاد الرئيسية.

وفي المقابل أمكن رصد اتجاه آخر يركز على الإنسان ويعتبره الموضوع الأساسي لمباحث علم الاقتصاد، وهذا التوجه يجعل من الاقتصاد علماً سلوكياً، ويتجلى هذا التوجه بوضوح مع المدرسة الحديثة التي وسعت لعلم النفس كثيراً في البحث الاقتصادي. ومثلها المدرسة الكينزية أيضا.

وذهب اتجاه آخر مذهبا ثالثاً، إذ اعتبر الاقتصاد علماً لإدارة الموارد النادرة، وخير من يمثل هذا التوجه (روبنز)؛ فالاقتصاد عنده ليس أكثر من علم للاختيار: اختيار الاستخدامات المرغوبة للموارد من بين استخداماتها الممكنة، فهو إذا علم وسائل لا غايات بخلاف (سسموندي) الذي أكد أن

الاقتصاد علم ينبغي أن يعّرف بغاياته، وليس من بين هذه الغايات ما يستحق الاهتمام سوى الرفاهية الاجتماعية.

وذهب مارشال مذهباً توفيقياً كما العادة؛ فبيّن أن الاقتصاد علم يعنى بدراسة ذاك الجانب من النشاط الفردي والاجتماعي الذي يستهدف الحصول على المقومات المادية للرفاهية، وطرق استخدام هذه المقومات.

وأرى ان الاقتصاد إجمالاً: علم يعنى بدراسة النشاط الاقتصادي (استهلاك، إنتاج، توزيع، تبادل)، وما ينشأ عن هذا النشاط من ظواهر وعلاقات.

وعلى ذلك فالتعريف الذي نختاره للاقتصاد الإسلامي أنه: علم يعنى بدراسة النشاط الاقتصادي (استهلاك، إنتاج، توزيع، تبادل)، وما ينشأ عن هذا النشاط من ظواهر وعلاقات، في ضوء أحكام المذهب الاقتصادي في الإسلام.

لاشك أن الاقتصاد علم مهم من الناحية النظرية ونظام مهم من الناحية العملية والتطبيقية، فالاقتصاد علم ومذهب ونظام، علم الاقتصاد علم يستفيد منه كل ذي مذهب، ولكن المذهب الاقتصادي يختلف، فهناك حتى الاقتصاد الوضعي ليس مذهباً واحداً، هناك الاقتصاد الرأسمالي، الاقتصاد الاشتراكي، وهما متفاوتان في الفلسفة، هذا الاقتصاد يقوم على الفلسفة الفردية، الفرد هو أساس النظام في الاقتصاد الرأسمالي، وربح الفرد ومكاسب الفرد هي الأساس.

على حين أن النظام الاشتراكي أو الماركسي أو الشيوعي يقوم على أساس أن المجتمع هو الأساس والفرد ترس في آلة المجتمع الكبرى، ومن هنا في النظام الرأسمالي تطغى ذاتية الفرد وحقوقه ومطالبه وقد يدوس حقوق المجتمع

وخصوصاً الطبقات الضعيفة والفئات المسحوقة في المجتمع، على حين في المجتمع الشيوعي والاشتراكي، المجتمع هو الأساس والأفراد وذاتية الأفراد وطموحات الأفراد والحوافز الذاتية عند الأفراد وملكية الأفراد ليس لها اعتبار، فهذان الاقتصادان هما جميعاً فرعان من اقتصاد واحد هو الاقتصاد الوضعي، الاثنان يخالفان الاقتصاد الإسلامي، الاقتصاد الإسلامي يخالفهما في النظرة هي نظرة وسطية بين الفردية والجماعية، فهو ينظر إلى الفرد وإلى المجتمع وهي عملية توازن بينهما، أمة وسط، منهج الأمة الوسط) ألا تطغوا في الميزان * وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان (لا طغيان ولا إخسار، فهو يعطي الفرد ويملِّك الفرد، يقر الملكية الفردية ويقر الحوافز الفردية، ولكن لا يضع هذه الملكية بغير حساب، يقلِّم أظفارها ويحدد مسارها، ويضع عليها قيوداً وتكاليف، وهكذا المجتمع له مصلحته وتراعى مصلحة المجتمع ومصلحة الفئات الضعيفة في مجتمع الفقراء والمساكين وأبناء السبيل والغارمون هذه كلها فئات لها حقوقها.

ومن أجل ذلك نجد أن الإسلام أقر وشرع من الفرائض ما يقيم التوازن بين الفرد والمجتمع، وجعل هناك من المحرمات أيضاً في قسم المنهيات في الشريعة أيضاً ما يقيم هذا التوازن ويقيم العدل وأهم أمرين في الاقتصاد الإسلامي وهما أمران بارزان جداً في جانب المأمورات فريضة الزكاة، هذه دعامة من دعائم الاقتصاد الإسلامي وهي دعامة من دعائم الإسلام، هي الركن الثالث من أركان الإسلام وهذه لها أهدافها الاجتماعية، الاقتصادية والدينية والسياسية، وفي الجانب الآخر نجد تحريم الربا وتحريم الاحتكار وتحريم الضرر الذي يسبب النزاع والمجازفات فهذه الأشياء أساسية تجعل الاقتصاد الإسلامي مخالفاً للاقتصاد الوضعي، الاقتصاد الإسلامي يختلف أيضاً عن الاقتصاد الوضعي في أنه ليس هدفه الناحية المادية فقط، الاقتصاد الرأسمالي

يهمه أن يربح الفرد ، يكسب أموال ولأن قيمة الفرد عندهم بما معه من مال، "فقيمة رب الألفِ ألفٌ وزِد تزِد ، وقيمة رب الدرهمِ الفرد درهمُ"، أي حسب ما معك تكون قيمتك في المجتمع، الإسلام يقول) المال والبنون زينة الحياة الدنيا والباقيات الصالحات خير عند ربك ثواباً وخير أملاً (ففيه مال ولكن فيه باقيات صالحات، فالإسلام يجعل مهمة الفرد أنه يسعى في الدنيا ليكسب رزقه)فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله والعمل في الإسلام عبادة وجهاد وفي كل الأيام مشروع العمل، فاليهود مثلا يوم الأحد يحرم عندهم العمل، نحن عندنا حتى يوم الجمعة قبل الصلاة هناك بيع وشراء وعندما يسمع النداء فاسعوا إلى ذكر الله وذروا البيع وبعد الصلاة)فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله.

فالاقتصاد الإسلامي يجعل من الناحية المادية خادمة للناحية الروحية يعني الناس المفروض يكسبوا ليعبدوا الله بعد ذلك) وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض (هذه وصايا لأصحاب المال ثم أن الاقتصاد الإسلامي يتميز بأنه اقتصاد أخلاقي، الاقتصاد الوضعي يقول لك لا علاقة للاقتصاد بالأخلاق، الاقتصاد المهم أن يحقق مكاسب، إنما الاقتصاد الإسلامي لابد أن يرتبط بالأخلاق في عمليات الاقتصاد الأربعة الأساسية، فالاقتصاد إنتاج واستهلاك وتداول وتوزيع، هذه أركان الأعمال الاقتصادية، المسلم مرتبط بالقيم الأخلاقية والعقدية والتشريعية الحلال والحرام في كل هذه الأشياء، ففي الإنتاج عليه ألا ينتج الشيء المحرم ولا الشيء الضار للناس، وفي الاستهلاك أيضاً مأمور بأن يستهلك في حدود معينة) ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً(، وفي التداول ممنوع أيضاً أنه يكسب المال من حرام أو ينميه بالحرام فهو مرتبط بطرق معينة) يسألونك عن الخمر والميسر قل

فيهما إثم كبير ومنافع للناس وإثمهما أكبر من نفعهما (جاء في القرآن الكريم يا أيها الذين آمنوا إنما المشركون نجس فلا يقربوا المسجد الحرام بعد عامهم هذا وإن خفتم عيلة فسوف يغنيكم الله من فضله إن شاء (فقد كان المشركون يحجون إلى الكعبة ويقفون وهم عراة، فالنبي صلى الله عليه وسلم أرسل علي بن أبي طالب عندما حج أبو بكر رضي الله عنه يعلن في الناس أنه لا يحج بعد العام مشرك ولا يطوف بالبيت عريان، فبعض أهل مكة قالوا أنه كنا نستفيد من المشركين فكأنها سياحة دينية كما يعبر عنها في عصرنا، فهذه السياحة الدينية تجلب لنا أموالاً فربنا قال لهم لا) إنما المشركون نجس فلا يقربوا المسجد الحرام بعد عامهم هذا وإن خفتم عيلة ـ فقراً ـ فسوف يغنيكم الله من فضله (أي ربنا سيعوضكم وفعلاً عوضهم وفتح عليهم الفتوح وأفاء عليهم من فضله، فهذا كله يدل على أن الاقتصاد مرتبط بالأخلاق في كل عملياته.

تقوم عقيدة الاقتصاد الإسلامي على مبدأين :

- **المال مال الله والإنسان مستخلَف فيه** : وبذلك فالإنسان مسئول عن هذا المال، كسباً وإنفاقاً، أمام الله في الآخرة، وأمام الناس في الدنيا. فلا يجوز أن يكتسب المال من معصية أو ينفقه في حرام، ولا فيما يضر الناس.
- **دور المال:** المال أداة لقياس القيمة ووسيلة للتبادل التجاري، وليس سلعة من السلع. فلا يجوز بيعه وشراؤه (ربا الفضل) ولا تأجيره (ربا النسيئة).

خصائص الاقتصاد الإسلامي:

أهم خصائص الاقتصاد الإسلامي يمكن تصنيفها كما يلي:

شروط البائع والمشتري، والمبيع

يقدم الإسلام نظرة واضحة لموضوع الشروط والقواعد في كل الحياة ومن ضمنها التجارة، فقد حدد الإسلام ثلاث شروط لمن يود البيع أو الشراء وهي:

- **البلوغ:** لا يجوز لمن لم يبلغ الحلم أن يبيع ويشتري ويؤخذ ببيعه وشراءه، وفي حين أجاز الشارع شراء الصغير للأشياء اليسيرة، فقد نهى عن الأخذ ببيعه.
- **العقل:** لا يجوز بيع وشراء المجنون، وعلى عكس الصغير الذي يجوز أن يشتري الأشياء اليسيرة فإن المجنون لا يجوز له ذلك.
- **عدم الحظر عليه:** الشخص المحظور عليه بسبب الإفلاس أو السفه لا يجوز له أن يشتري أو يبيع في أي حال من الأحوال.

هذا وقد حدد الإسلام أيضاً شروطاً للأشياء المبيعة، وهي:

- **التراضي:** لا يتم البيع والشراء إلا بالتراضي لقوله تعالى (إِلاَّ أَن تَكُونَ تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ) (النساء:٢٩).
- **إنطباق شروط البائع والمشتري على طرفا العقد:** وهي الشروط السابق ذكرها.
- **أن يكون مالاً متقوماً:** لا يجوز بيع الأشياء النجسة والمحرمة، كالميتة والخنزير والخمر.. إلخ.

- **أن يكون مملوكاً أو مؤذوناً له في بيعه :** لا يجوز أن يبيع الشخص ما ليس ملكه، طالما أن لم يؤذن له في ذلك، وفي حال قام إنسان ببيع ما ليس ملكه فهو يعتبر من بيع الفضولي وله قواعد الخاصة به.
- **أن يكون مقدوراً على تسليمه :** لا يجوز بيع ما لا يمكن تسليمه، كبيع السيارة التي سأشتريها العام القادم.
- **أن يكون معلوماً ومحدداً :** لا يجوز قول سأبيعك إحدى سياراتي بمبلغ كذا وكذا، لأنه لم يحدد أي سيارة سيبيعه إياها.
- **أن يكون الثمن معلوماً :** يجب تحديد الثمن قبل العقد وإلا فإنه فاسد.

القواعد الاقتصادية

- **المشاركة في المخاطر :** وهي أساس الاقتصاد الإسلامي وعماده، وهي الصفة المميزة له عن غيره من النظم. فالمشاركة في الربح والخسارة، هي قاعدة توزيع الثروة بين رأس المال والعمل، وهي الأساس الذي يحقق العدالة في التوزيع.
- **موارد الدولة :** لا ينفرد هذا النظام عن غيره في هذا الباب إلا في وجود الزكاة كمورد ينفرد به الاقتصاد الإسلامي. وهي أشبه شيء بالضرائب. لكنها ضرائب على المدخرات، لتشجع على الإنفاق بدلا من الكنز. مما يدفع عجلة الاقتصاد والإنتاج للدوران.
- **الملكية الخاصة :** يحمي النظام الإسلامي الملكية الخاصة، فمن حق الأفراد تملك الأرض والعقار ووسائل الإنتاج المختلفة مهما كان نوعها وحجمها. بشرط أن لا يؤدي هذا التملك إلى الإضرار بمصالح عامة الناس، وأن لا يكون في الأمر احتكاراً لسلعة يحتاجها العامة. وهو

بذلك يخالف النظام الشيوعي الذي يعتبر أن كل شيء مملوك للشعب على المشاع.

- **الملكية العامة :** تظل المرافق المهمة لحياة الناس في ملكية الدولة أو تحت إشرافها وسيطرتها من أجل توفير الحاجات الأساسية لحياة الناس ومصالح المجتمع. وهو يخالف في ذلك النظام الرأسمالي الذي يبيح تملك كل شيء وأي شيء.
- **نظام المواريث في الإسلام :** يعمل نظام المواريث على تفتيت الثروات وعدم تكدسها. حيث تقسم الثروات بوفاة صاحبها على ورثته حسب الأنصبة المذكورة في الشريعة.
- **الصدقات والأوقاف :** وتعد الصدقات والأوقاف من خصائص الاقتصاد الإسلامي التي تعمل على تحقيق التكافل الاجتماعي، وتغطية حاجات الفقراء في ظل هذا النظام.
- تغليب المنفعة العامة على المنفعة الخاصة عند التضارب
- مراقبة السوق ولكن دون التدخل في تحديد السعر عن طريق بما يسمى المحتسب.
- الشفافية - حض الإسلام على الشفافية من خلال منع رسول الإسلام التجار من تلقي القوافل القادمة (منع تلقي الركبان).
- تمييز ما يقع ضمن الممتلكات العامة أو الفردية وليس معناه التفرقة بين الممتلكات العامة والخاصة ولكن التمييز يعنى تبعا للقاعدة الفقهية دفع الضرر العام بالضرر الخاص

المحظورات في النظام الاقتصادي الإسلامي:

- **تحريم الربا:** الربا محرم في الإسلام. بنوعيه ربا الفضل وربا النسيئة.قال تعالى: ﴿ **الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ** ﴾ [البقرة:275] .
- **تحريم الاحتكار** وهو محرم من السنة والأحاديث النبوية الشريفة. لما فيه من الإضرار بمصالح العامة والاستغلال لحاجاتهم. وما يتسبب فيه من قهر للمحتاج، وربح فاحش للمحتكر.
- **تحريم الاتجار في القروض:** القروض هي إحدى صور المال. فلا يجوز الاتجار به، إذ أن المال لا يباع ولا يشترى.
- **تحريم بيع ما لا يمتلكه الفرد** وذلك لمنع المخاطرة أو المقامرة.
- **تحريم بيع الغرر،** وبيع الغرر هو بيع غير المعلوم، مثل بيع السمك في الماء، أو أنواع المقامرة التي نراها منتشرة في مسابقات الفضائيات وشركات الهواتف، اتصل على رقم كذا لتربح أو أرسل رسالة لتربح. وهي كلها من صور المقامرة التي حرمها الله عز وجل.
- **تحريم الاتجار في المحرمات،** فلا يجوز التربح من ما حرّم الله عز وجل، من التجارة في الخمور أو المخدرات أو الدعارة أو المواد الإباحية المختلفة، وغيرها من المحرمات، لأنها لا تعتبر مالاً متقوماً في الإسلام.
- **تحريم بيع العينة،** وهو شكل من أشكال التحايل على الربا، حيث يقوم الفرد بشراء شيء ما من شخص على أن يتم السداد بعد مدة، ثم

يقـوم ببيعهـا مـرة أخـرى إلى صـاحبها بسـعر أقـل مـن الـذي اشـتراه بـه فيقبض الثمن، ثم يعود بعد المدة المتفق عليها ويقـوم بـدفع المبلـغ الـذي يكون أكثر من المبلغ الذي قبضـه، فيكـون هـذا ظـاهره بيـع وباطنـه ربـا، فحرمـه الإسـلام جمهوراً، قـال رَسُولَ الإسـلام يَقُـولُ " إذا تَبَـايَعْتُمْ بِالْعِينَةِ وأخذتم إذناب الْبَقَرِ وَرَضِيتُمْ بِالزَّرْعِ وَتَـرَكْتُمُ الْجِهَـادَ سَـلَّطَ اللَّـهُ عَلَيْكُمْ ذُلاًّ لاَ يَنْزِعُهُ حَتَّى تَرْجِعُوا اِلَى دِينِكُمْ "

الأدوات الاستثمارية في النظام الإسلامي:

- **المضاربة:** وهـي أن يدفـع صاحب المـال مـالاً لصـاحب العمـل، أو المؤسسـة الاستثمارية من أجل استثماره له، على أن يتم توزيع الأرباح على أسـاس نسبة محددة من الربح، وليس من أصل المال، وهذا يحقـق قـدرا أكـبر من العدالة في التوزيع عما يحقق النظام الربوي. ولا يتم توزيـع الـربح إلا بعد استعادة أصل رأس المال.

- **المرابحة:** وهـي أقرب شيء للتجارة العادية، أن يقوم صاحب المال بشـراء سلعة من أجل بيعها بسعر أعلى. سـواء كـان هـذا البيـع الأخير آجـلا أو تقسيطاً أو نقداً.

- **المشاركة:** في المشاركة يكون الأطـراف مشـاركون بالمـال والجهـد، أو بأحـدهما، وتكـون ملكيـة النشـاط التجـاري مشـتركة بيـنهم. ويتشاركون في تحمل الربح والخسارة.

- **الإجـارة:** أن يشـتري صـاحب المـال أو المسـتثمر عقـاراً أو معـدّات بغـرض تأجيرهـا. ويكـون هـذا الإيجـار، بعـد مصـروفات الصـيانة، هـو ربـح النشاط التجاري.

- **السَلَم:** وهي الصورة العكسية للبيع الآجل، ففيها يتم دفع المال مقابل سلعة آجلة. على أن تكون السلعة محددة وموصوفة وصفا يرفع الخلاف.

اقتصاد (علم):

الاقتصاد هو فرع من فروع العلوم الاجتماعية، ويهتم بدراسة عملية إنتاج، توزيع، واستهلاك السلع والخدمات. ومصطلح (اقتصاد) لغوياً يعني التوسط بين الإسراف والتقتير (جاء في مختار الصحاح: "القَصْدُ بين الإسراف والتقتير يقال فلان مُقْتِصدٌ في النفقة"). تعددت التعاريف لمصطلح (اقتصاد) إلا أن التعريف الأعم والأشمل لخصائص الاقتصاد الحديث المعاصر هو تعريف (ليونيل روبنز) في مقالة نشرها عام 1932 حيث يقول: "الاقتصاد هو علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني كعلاقة بين الغايات والموارد النادرة ذات الاستعمالات". (الوسائل النادرة) أو الندرة: تعني عدم كفاية الموارد المتاحة لإشباع جميع الإحتياجات والرغبات الإنسانية. وغالباً ما يشار إلى الندرة بأنها (المشكلة الاقتصادية). وبمعنى آخر نجد أن المشكلة الاقتصادية هنا تدور حول الاختيار Choice وما قد يؤثر بانتقاء هذا الخيار من محفزات وموارد.

يمكن تقسيم الاقتصاد أو تصنيفه إلى أنواع عدة، أهمها :

- اقتصاد جزئي واقتصاد كلي
- اقتصاد إيجابي"وصفي" واقتصاد معياري
- أنواع أخرى من مدارس الأفكار الأقتصادية

أحد استعمالات الاقتصاد هي شرح كيفية عمل النظم الاقتصادية، وما الذي يربط أطراف هذه النظم من علاقات ضمن إطار المجتمع. تطبق أساليب التحليل الاقتصادي بشكل متزايد على المجالات التي تتعلق بالأفراد (بما

فيهم الرسميون) الذين يقومون باختياراتهم ضمن إطارالمجتمع، كمثال على ذلك، الجريمة، التعليم، الأسر، الصحة، القانون، السياسة، الدين، مؤسسات المجتمع المدني، وصولاً إلى الحرب.

❖❖❖

نظم المعلومات الإدارية



تعريف وأهمية نظم المعلومات الإدارية :

إن نظم المعلومات الإدارية هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية. وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما (مثل المنظمات غير الحكومية أو جمعيات الأسرة).

وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع. ولقد بدأت نظم المعلومات الإدارية قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن. فقد نشأت في باد الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى. ويوسع استخدام الكمبيوتر من سهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة. كما أن هذه البيانات تكون متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل.

معايير، مصادر، طرق، ومراحل نظم المعلومات الإدارية :

ابتداء من جمع البيانات، وفترات تلك البيانات إلى التحليل ورفع التقارير (القوائم البيانية) وتعتبر نظم المعلومات على مستوى جيد عندما تخدم منظمة ما ومديريها عن طريق جمع. وتحليل المعلومات المناسبة والشاملة وكلن بدون

إفراط فيها لتحليل تنمية البرنامج والمشاكل أو اتخاذ القرار. لذا فإن معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في:

- **الدقة:** معلومات وبيانات صحيحة.
- حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها.
- **التكامل:** توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد.
- **الإيجاز:** معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة.
- **الارتباط والملائمة:** لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما وذلك بمساعدة تحليل منظم المعلومات - تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة.
- **توفر المعلومات:** أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها.

مصادر وطرق ومراحل المعلومات:

أ. متطلبات المعلومات وجمع البيانات:

ومهما كان الغرض من استخدام نظم المعلومات الإدارية بالنسبة لاتخاذ القرار فيما يتعلق بتنمية برنامج ذي هدف معين أو مشكلة معينة فمن الأسهل تنظيم البيانات بطريقتين أساسيتين:

أولاً: إعداد قائمة بالمعلومات أو البيانات المعروفة عن مشكلة أو موضوع ما على النحو التالي:

القائمة (1) البيانات المعروفة للباحث

المشكلة	البيانات المعروفة لنا	المصدر

ثانياً: إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة – غير المعروفة للمسؤولين.

ويمكن أن تساعد استفسارات معينة في عملية جمع البيانات:

1. لماذا تجمع البيانات (الهدف)

أ. الجهة الموجهة إليها البيانات.

ب. الغرض.

2. أين توجد البيانات (المصدر).

3. كيف يتم جمع البيانات (الطريقة)

أ. عدد مرات جمع البيات، ومتى تجمع.

4. أي صعوبات في عملية جمع البيانات (حدود الصعوبات).

القائمة (2) تنطبق الأسئلة كما في المثال السابق على إحدى حالات برامج جمعيات تنظيم الأسرة ويتم ذلك على النحو التالي:

مجال المعلومات	الجماعات المستهدفة	تفاصيل الجماعات المستهدفة	المصادر	منهج المعلومات	صعوبة جمع البيانات

يركز هذا التخصص علي كيفية بيع وشراء المنتجات وتوفير خدمات معينه على شبكة ويب، سواء كانت شبكة الانترنت أو أي شبكه محليه فيقوم باستخدام التكنولوجيا كوسيلة لإتمام العمليات التجارية بين المؤسسات والافراد.

بعض الكتب تشبه تخصص التجارة الالكترونية بالتسويق الالكتروني Electronic Marketing ولكن بعض الجامعات تعتبره تخصص مستقل الهدف منه هو توصيل السلع أو الخدمات من خلال الشبكة. والدفع يكون من خلال الشبكة ايضاً.

ممكن أن نقول باختصار أن التجارة الالكترونية هي عملية بيع وشراء عن طريق الإنترنت بطرق مختلفة وآمنة سواء كان التعامل بين (شركه ومستهلك) أو بين (شركة وشركة أخرى) أو بين (مستهلك ومستهلك آخر)

وأقرب مثال ينطبق على هذا التخصص هو موقع eBay

يدرس طلاب هذا التخصص بعض من مواد في الحاسب مثل:

- مقدمة لعلوم الحاسب.
- مادة برمجة (لكن لا يتعمقون في البرمجة)

- قواعد بيانات.
- مقدمة عن الشبكات.
- تطوير الويب.
- وايضا يدرسون بعض من مواد إدارة الاعمال.
- مثل المحاسبه.
- والتسويق.
- ونظم المعلومات الادارية.
- وإدارة الأعمال.



الإدارة في الإسلام

تعريف : الإدارة في الإسلام .

تعرف الإدارة في الإسلام بأنها الولاية أو الرعاية أو المتابعة أو الأمانة، فكل منها يحمل معنى المسئولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة وبهذا المفهوم ينادي الإسلام على إسناد الولاية والرعاية إلى الفرد من أفراد الجماعة، وهو بذلك يرى أن القيادة من ضروريات الجماعة وذلك حرصاً على اجتماعات العمل والحياة مع الناس، ويروى عن الرسول صلى الله علية وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم).

مبادئ التنظيم الإداري :

1 - **مبدأ وحدة الأمر :**

من مبادئ التنظيم المهمة مبدأ وحدة الأمر، والذي يقصد به ألا يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط، وكما يقول المثل العامي : (المركب التي بها رئيسين تغرق) .

ومما يؤكد على سلامة هذا المبدأ وجوده بشكل فطري في خلية النحل، فلا تجد لخلية أكثر من ملكة، وإن كان هناك أكثر من ملكة مرشحة فإنه يتم سباق تنافسي بينهما لتقضي إحداهما على الأخرى أو تطردها وتظل الرئاسة لواحدة فقط، فإن كان ولا بد من وجود ملكة قوية أخرى فإنها حينئذ يمكن أن تقود سرباً جديداً من النحل الصغير الناشئ وتنطلق به لبناء خلية جديدة وهكذا .

بل إنني علمت من علماء متخصصين في علم الحشرات وخاصة النحل، أن الشغالات تعمل على تغذية أكثر من نحلة ناشئة لتكون ملكة فإذا بدأت تظهر علامات النمو بوضوح عليها، انتخبت أقواها وقتلت الأخريات !

ولعلنا نختم هذا المبدأ العظيم في التنظيم بقول الله عز وجل: ﴿لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللهِ رَبِّ العَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ﴾ [الأنبياء:22] .

2 - مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية :

والذي ينطلق من قاعدة شرعية عريضة مؤداها أن يكون التكليف على قدر الوسع، "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" وذلك بألا يتم تحميل أحد الأفراد مسؤولية دون منحه سلطة مكافئة تمكنه من أدائها .

ولعل ما نلاحظه من سعي كل نحلة وحركتها في أداء المهمة المنوطة بها على خير وجه، ينم عن توافر قدر كبير من السلطة والصلاحية المكافئة الممنوحة لكل نحلة للتصرف بحرية في ضوء المصلحة العليا للمملكة والرسالة التي نشأت وفطرت من أجلها والتحمل الواضح للمسؤولية .

3 - مبدأ تفويض السلطة :

ومؤداه بإيجاز : أن السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض .

ومنه تنشأ سلسلة مستمرة ومتدرجة من تفويض السلطة دون أن يفقد أي مستوى قام بالتفويض مسئوليته أمام المستوى الأعلى الذي قام بتفويضه، ولعل حديث الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد في إيجاز بليغ جوهر هذه المبادئ حينما يقرر "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته .." ثم عدد أنواعاً متنوعة من المسئوليات التي لا تتم إلا بناء على تفويض السلطة .

4) **مبدأ تبادل المشورة :**

لقد حظيت الشورى بمكانة عظيمة في التشريع الإسلامي، وأصبحت من المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية في مختلف العصور .

ومما يؤكد ذلك أن الله سبحانه وتعالى أوجب الرجوع إلى الأمة أو الجماعة عند اتخاذ القرارات الهامة، فقال سبحانه وتعالى: ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** ﴾ [آل عمران:159]

وقد أمر الله سبحانه وتعالى المؤمنين أثناء ممارستهم لكل شئون الحياة الدنيا بتبادل المشورة في أمورهم، فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ** ﴾ [الشُّورى:38]

5 - **مبدأ المساواة :**

لقد جاء الإسلام بمبدأ المساواة، وكان بذلك أسبق - في هذا المقام - مما هو معروف من التشريعات في العصر الحديث .

وفي الآيات القرآنية التي تدعو إلى المساواة قوله سبحانه وتعالى : (﴿ **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ** ﴾ [الحجرات:10]) .

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴾ [الحجرات:13]

6 - مبدأ العدالة :

تقوم الإدارة في الإسلام على مبدأ (قاعدة) العدالة بين الجميع دون مراعاة للفروق الاقتصادية أو اللونية أو الجنسية، والتمييز يقوم على أساس التقوى، والعلم، والعمل الصالح، وأداء الواجب الشرعي .

يقول اللّه تعالى : (إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ). ومن الآيات القرآنية التي وردت في الحث على العدالة كثيرة ومن تلك الآيات قوله تعالى: ﴿ إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالعَدْلِ إِنَّ اللهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء:58] كما تتمثل العدالة في الإسلام في إسناد الأعمال والمهام المناسبة لقدرات الفرد واستعداداته وعدم تكليفه فوق طاقته، فقد قال سبحانه وتعالى : ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى القَوْمِ الكَافِرِينَ﴾ [البقرة:286]

7 - مبدأ الجدارة :

لقد طبقت الإدارة في الإسلام مبدأ الكفاءة والجدارة والأمانة والقدرة على الأداء في العمل وتولية الوظائف العامة قبل أن تأخذ به النظم الإدارية الحديثة، ومعنى ذلك أن الإدارة الإسلامية ربطت بين السلوك التنظيمي وبين الإنتاج في العمل .

وقد التزمت الإدارة الإسلامية بما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة فقد قال سبحانه وتعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ القَوِيُّ الأَمِينُ﴾ [القصص:26] .

8 - مبدأ الرقابة :

تعني الرقابة في الإدارة الإسلامية الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة، وكل ذلك وفق مبادئ الشريعة الإسلامية ونجد في كتاب اللّه وسنة رسوله ما يوجب الرقابة، فالقرآن الكريم يقول: ﴿وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ، الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ﴾ [الشعراء:151، 152]

9 - مبدأ تسلسل الرئاسة :

لقد طُبقت منذ صدر الإسلام ظاهرة ما يعرف في الإدارة الحديثة بمبدأ التدرج الرئاسي أو ما يسمى بالتسلسل الهرمي للمكاتب وهو يعني أن لكل وظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات ولقد تحدد مفهوم (مبدأ) تسلسل الرئاسة في الإدارة الإسلامية بما قاله الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام (لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم) .

10 - مبدأ تخصصية المهام وتفويض السلطات :

لقد كان أسلوب العمل الإداري في الدولة الإسلامية يقوم على فكرة لا مركزية التنفيذ مع تحديد مهمة وواجبات واختصاصات الوالي مع تفويضه السلطات المناسبة من هنا فإنه ينبغي على الإدارة التعليمية أن تأخذ بهذه الخاصية وهي تحديد المهام وتفويض السلطات في التنظيم الإداري التعليمي، كما كان مأخوذاً به في الإدارة الإسلامية .

11 - **مبدأ الالتزام بالمسئولية :**

تعني المسئولية في الإسلام التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل التزاماته واختيارته أمام اللّه وقد وضح الإسلام ذلك في قول الرسول عليه الصلاة والسلام (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ..) .

ثم تأتي مسئولية التنفيذ التي تقوم على مبدأ الالتزام الشخصي، والإعلام والبيان فيقول سبحانه وتعالى (هذا بيانٌ وهدى وموعظةٌ للمتقين) (آل عمران : 138) .

إن الإدارة التربوية الإسلامية تستند على التعاون والمشورة الصادقة المخلصة، وعلى العدل والمساواة، وعمادها الشعور بالمسئولية، كل فرد في حدود مسئولياته وميزتها عن غيرها أنها لا تسعى لتحقيق الأهداف الدنيوية فحسب، بل وتسعى لتحقيق الفلاح في الآخرة .

تطور الدراسات المقارنة للإدارة العامة:

الدراسات المقارنة للإدارة العامة بوجهها الحديث تسعى إلى حل المشاكل الإدارية بمختلف الوسائل، لذلك تتسم بالطابع العملي، فهي أكثر ارتباطا بتلك المشاكل وأكثر تفاعلاً مع الحياة ومجرياتها وخصائصها، إضافة إلى الأهمية الكبرى لدور الإدارة العامة في العصر الراهن عصر التطورات الإدارية التنظيمية .

العوامل والأسباب الخاصة بنمو الدراسات المقارنة للإدارة العامة :

- تطور العلوم الطبيعية ووسائل الاتصالات والنقل، الذي ولد الحاجة إلى إدارات كفوءة لمتطلبات النهضة الجديدة.

- أثر الفكر الإداري السلوكي الذي تزعمه سيمون واستحداثه عملية صنع القرارات كأساس للإدارة العامة .

- الحرب العالمية الثانية وما تبعها وإسهامها في نمو الدراسة المقارنة للإدارة العامة من خلال تزايد سلطات الإدارة العامة. . وأن المشاكل التي تواجه الإدارة العامة في أثناء الحرب وما بعدها، تؤدي إلى ضرورة الالتجاء إلى الدراسات المقارنة لحل المشاكل الحاصلة .

- ميلاد الدول النامية التي تشكل ما يقرب من ثلثي دول العالم، وتعد من الأسباب الجوهرية التي وجهت أنظار علماء الإدارة العامة والباحثين إلى أهمية الدراسة المقارنة للإدارة العامة، لبحث مشاكلها وتعقيداتها .

- دور الجامعات والمعاهد المتخصصة في الإدارة العامة الذي زاد من النظر الجاد للاهتمام بالدراسات المقارنة للمشاكل الإدارية في الدول الحديثة المولد، باعتبار أن الإدارة العامة فيها هي إدارة تنمية بالدرجة الأولى.

- سرعة التطورات التي يشهدها عالم ما بعد الحرب العالمية الثانية ودور الإدارة العامة في الاضطلاع بذلك .

- قيام المنظمات الدولية والإقليمية والهيئات والوكالات المتخصصة بعد الحرب العالمية الثانية أسهم بدور معين في توجيه النظر نحو البحث في إمكانية التوصل إلى مباديء إدارية عالمية بهدف خلق إدارة عامة دولية أو العمل على تأصيل مباديء إدارية عامة عالمية.

- برامج المساعدات الفنية والاقتصادية لأوربا والدول النامية ودور الإدارة العامة وخبرائها في البحث عن أدوات إدارية أكثر فاعلية، من خلال التركيز على الدراسات المقارنة للإدارة العامة . بالرغم من انحيازها للنموذج الأمريكي والغربي . عكس برامج المساعدات المختلفة التي قدمتها هيئة الأمم المتحدة التي أسهمت بحق في توجيه النظر نحو عقد دراسات مقارنة للإدارة العامة .

الوجه الحديث للإدارة العامة المقارنة :

نقطة الابتداء في التطور العميق الذي حدث في دراسة الحكومات المقارنة الذي مهد لمعالم الوجه الحديث للدراسة المقارنة للإدارة العامة على أساس أنها جزء من الحكومات المقارنة، وعلى أساس أنها أداة تحقيق وظائف الحكومات الحديثة، والتي تسهم مع مؤسساتها التشريعية بصورة أو بأخرى في تشكيل سياستها وصنع قراراتها وفاء لوظيفة الدولة .

من جهة أخرى فإن دور الإدارة يتحدد بصورة أصيلة في عملية صنع القرارات وفي تنفيذها وكان لظهور أكثر من نصف دول العالم دور مؤثر ومهم للغاية في دراسة المقارنة للإدارة العامة، ودراسة المشاكل الإدارية في نظم هذه الدول، وهي بطبيعتها مختلفة تماماً عن مشاكل الإدارة العامة في الدول المتقدمة . إذن لايجب أن نقف في الدراسة المقارنة للإدارة العامة عند حد النظم الإدارية للدول المتقدمة، إنما يجب أن تمتد الدراسة المقارنة إلى الدول الجديدة أو النامية.

- **إدارة التنمية :**

من الملامح الحديثة للدراسة المقارنة للإدارة العامة التغيير الجذري في دور الإدارة منذ الخمسينات، ويتجسد ذلك في تطور الإدارة العامة ومضمونها الحديث لوظيفة الدولة في مختلف المجتمعات، ففي الدول المتقدمة زاد تدخل

الدولة بصرف النظر عن نظامها الاقتصادي والنظرية السياسية السائدة، إذ أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إقامة إدارات عامة ما كان يمكن تصورها من قبل مثل إدارة قاعدة كيب كنيدي بالولايات المتحدة، إضافة إلى إدارات الفضاء وأبحاث القمر، فليس للدولة الآن أن تفعل ما تشاء وإنما تفعل ما يجب أن يكون .

ومفهوم إدارة التنمية يفضي إلى ضرورة تمييزه عن المعنى التقليدي لمفهوم الإدارة العامة لسببين :

1 -تطور الدور ومضمون الوظيفة في كل منهما.

2 -إن تأثير المحيط في إدارة التنمية أكثر منه في حالة الإدارة العامة التقليدية . فإدارة التنمية أكثر تأثراً بالمحيط البيئي.

السلطة والإدارة :

إن علاقة السلطة بالإدارة العامة من أعقد الموضوعات، فالسلطة Authority تشير إلى القوة الرسمية وهي القوة التي تمارس في إطار الشرعية التي تحددت من خلال الجماعة وتبدت في النظام السياسي .

إن الحاكمين في المجتمع الصناعي إنما يستمدون سلطتهم الرسمية من الموافقة العامة وإرادة المحكومين، وهذا يعني بالضرورة أن الحاكمين لابد أن يراعوا في ممارستهم للسلطة أنهم يجب أن يعملوا دائما باسم الشعب وأن أعمالهم يجب أن تدور في فلك إرادته العامة . ويترتب على ذلك أن سلطات الحاكمين تكون موضع مساءلة من قبل الشعب، إذا كانت ممارستهم للسلطة تخرج من إطار الإدارة العامة . أما في المجتمع الزراعي فإن الوضع يختلف كليا حيث إن الحاكم يعتبر نفسه مصدر السلطة، لذا فهو يعتبر نفسه ليس ممثلا للشعب وإنما معبراً عن نفسه باعتباره حامياً لمجتمعه . لذا

لابد من التمييز بين السلطة والسيطرة وبين الحاكم المقيد والحاكم المطلق .. ولاشك أن أسلوب ممارسة السلطة ينعكس بآثاره على السلوك الإداري للبيروقراطية في كل من المجتمعين الزراعي والصناعي . إن حكومة المجتمع الصناعي تملك قدراً عالياً جداً من الاستجابة لعوامل المحيط الذي تحيا فيه . كما أن إطار القوة في المجتمع الصناعي محدود، حيث تقوم الحدود الدستورية والسياسية والعديد من الضوابط القانونية كقيد على استعمال القوة فإرادة الحكام هنا لا وجود لها بالشكل الموجود في المجتمع الزراعي وإنما تتحدد أرادتهم وتتعين بواعثهم وفق مضمون القوة كما حددتها الإدارة العامة للشعب صاحب السلطات .

نمو البيروقراطية :

لاحظ أن في المجتمعات الانتقالية تأخذ التغييرات مكانها في الجهاز البيروقراطي بشكل أسرع من التغييرات التي تحدث خارج البيروقراطية . وأن السلم البيروقراطي يظل هو الإطار الوظيفي الذي يتمتع بأقصى درجة من الاحترام والتقدير، كما أنه هو الذي يؤمن الوظائف المختلفة في المجتمعات الانتقالية .. ومن أجل ذلك فإن البيروقراطية في هذه الفترات تعتبر هي القابضة على زمام عمليات التمدن وهي المحتوية (وعاء) المفكرين المحدثين الذين يحملون اتجاهات التغيير ولزوميته، بينما نجد أن الاتجاهات التقليدية تبقى قوية ولكنها محصورة خارج البيروقراطية وغالباً في المناطق غير المتحضرة . ويترتب على ذلك أن البيروقراطي يصبح أكثر تخصصا في الناحية الوظيفية، وأكثر تمركزاً وانتشاراً.

البيروقراطية المقارنة :

المشكلة العامة المعقدة الموجودة بصورة أو بأخرى في مختلف النظم والنماذج والظواهر الإدارية قديمها وحديثها هي مشكلة البيروقراطية التي أثارت جدلاً عظيما بين علماء الإدارة العامة وعلماء الاجتماع والدراسات السلوكية على حد سواء.

تتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات الشائعة للبيروقراطية :

- قد يعنى مفهومها النظام الإداري كله .
- البيروقراطية قد تنصرف إلى مجموع الإجراءات التي يجب اتباعها في العمل الحكومي.
- قد تستعمل لتعني القوة على أساس السلطة .
- قد تعني الدور الممارس من قبل الموظفين .

وقد رأى ماكس فيبر أن هناك عدة خصائص مشتركة للتنظيم بمعنى البيروقراطية تتمثل في الآتي :

- استمرارية التنظيم في تقديم الوظيفة الرسمية وفقاً للقواعد .
- تسلسل السلطة .
- فصل الإدارة عن الرقابة .
- تعيين الموظفين وتحديد نظام الوظائف والمرتبات والمراتب .
- تقنين القوانين والقواعد الإدارية وإقامة نظام للانضباط .
- اختيار الموظفين على أساس المؤهلات الفنية .

وقد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر غير محبب ويتسم بالنقد في مجالات الأنشطة الإدارية حيث يعني وصفها ببطء وتأخير والتخوف من الإقدام على صنع القرارات والبت في تصريف الأمور بدرجة عالية من الحرص والوسوسة تؤدي إلى عرقلة العمل الإداري وضياع الهدف .

الاستعمال الشائع لمفهوم البيروقراطية :

- التنظيم الحكومي الضخم.
- الصورة السيئة للروتين الإداري والجمود والتعقيد والإجراءات الطويلة لتحقيق العمل الإداري .

الوجه الحديث للبيروقراطية في الدول النامية :

1 -إن البيروقراطية في الدول النامية تعني بالدرجة الأولى مجموعة مساوىء .

2 -إن البيروقراطية النامية والمتقدمة على حد سواء تتسم بالتضخم.

3 -امتداد التضخم إلى البناء الحكومي والقطاع العام .

4 -تعدد مستويات التنظيم مما يؤدي إلى صعوبة توصيل البيانات والتقارير للإدارة العليا، إضافة إلى كثرة أجهزة الرقابة وتضاربها وعدم فاعليتها، وكثرة الالتجاء إلى اللجان الفرعية، وسعة عمليات التفتيش.

5 -كثرة العاملين في التنظيمات البيروقراطية والتكديس فيها مما يعرقل الأداء الوظيفي وتنفيذ البرامج، ويعقد أداء الخدمة العامة.

6 -التمسك بحرفية القانون والتحايل عليه .

7 -الإهمال .

8 - الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو للإنتاج .

9 -المحاباة والوساطة .

10 -إضفاء طابع السرية الشديد .

11 - المركزية الشديدة . الجنوح نحو النمطية .

12 -عدم اعتماد الأساليب العلمية .

13 -عدم اعتماد الكفاءات في الإدارة العليا .

العناصر الأساسية المكونة للإدارة :

1 -الأفراد.

2 -الأنشطة.

3 - المعرفة الإدارية.

4 - الموارد.

5 - المحيط الخارجي.

1 - **تنقسم الإدارة بناءً على عنصر الأفراد إلى 3 مستويات :**

1 - الإدارة العليا.

2 - الإدارة الوسطى

3 - الإدارة المباشرة / الدنيا

المهارات الإدارية:

1 -**المهارات الفكرية / المنطقية** conceptual skills

القدرة على التفكير العلمي / التفكير المنطقي من أجل تحديد الموقف بكل دقة وتوقع المستقبل وفهم العلاقات والقدرة على التنوع في الأساليب وانتقاء الأفضل.

2 -**المهارات الفنية** Technical skills

وهي القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد وناجح وبأفضل ما يمكن.

3 - **المهارات الإنسانية** Human skills

وهي القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من أجل قيادتهم أو مجرد الاتصال الناجح بهم .

سؤال هام : هل يجب أن يلم المدير بجميع المهارات ؟

الجواب : يجب أن يلم كل مدير مختص في إدارته بما يناسبها من مهارات .

2 - **الأنشطة (نشاط الإدارة):**

وهي الوظائف التي يمارسها المدير لكي يحقق أهداف المشروع

وتسمى العمليات الإدارية Management Process

وتشمل الوظائف التالية

أ - **التخطيط** Planning

وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

وضع الأهداف / رسم السياسات والإجراءات / التنبؤات / وضع برامج العمل / اتخاذ القرارات .

ب - التنظيم Organizing

وتشتمل على :

تصميم الهياكل التنظيمية / تحديد المسؤوليات / تحديد العلاقات/ اختيار المديرين .

جـ التوجيه Directing

وتشتمل على

التحفيز / القيادة المناسبة / بناء نظام فعال للاتصال / تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

د – الرقابة Controlling

ومن مهامها : وضع نظام دقيق للعمل والرقابة / قياس الأداء / تشخيص المشكلات وعلاجها / المتابعة

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع :

وظائف المشروع

1 - وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالي لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات وتوفير الأموال اللازمة للمشروع والرقابة الدائمة .

وتتمثل الاحتياجات المالية في

أ - رأس مال نقدي.

ب - المواد الأولية أو الخامات .

ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل (مباني – معدات – أراضي – أثاث – سيارات .... إلخ).

مصادر التمويل

أ - مصادر داخلية :

1 -حقوق الملكية. 2-الأرباح المحجوزة.

ب - مصادر خارجية :

1 -البنوك. 2 - الموردين 3-العملاء.

الإنتاج :

تعريف الإنتاج : هو العملية التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج من السلع أو الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات العملاء

وظائف الإنتاج:

1 -اختيار الموقع .

2 -تصميم العمليات الصناعية.

3 - الترتيب الداخلي .

4 - تصميم المواصفات الفنية .

5 - مراقبة الجودة .

6 - وضع برامج للصيانة الدورية.

7 - التحسين المستمر لطرق العمل .

التسويق:

وظائف التسويق :-

1 -دراسة السوق.

2 - تخطيط المنتجات .

3 - الترويج للمنتج .

4 - وضع السعر المناسب.

5 -التوزيع.

وظيفة الأفراد :

تعريفها : الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع

وظائفها:

1 -تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة.

2 - انتقاء العاملين .

3 - تحديد الأجور.

4 -تدريب وتطوير العاملين .

5 -وضع قوانين الترقيات والتنقل بين الوظائف .

3 -**المعرفة الإدارية:**

التعريف : هي مجموعة العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها و في هذا يمكنك الرجوع الى تاريخ وتطور علوم الإدارة وتداخلاتها بالعلوم الأخرى التي ساهمت في تطور علم الإدارة

4 - **الموارد** :

إن من أحد تعاريف أو وصف المدير الفعال هو : ذلك الشخص الذي يقود المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيق هدفها المنشود بالموارد المتاحة وهذا يدل على أن المدير الفعال هو الذي يحسن استغلال موارد المنشأة استغلال أمثل وناجح .

والموارد تتمثل في نوعين :

أ - موارد بشرية ومن المهم انتقاء الكفاءات المتمكنة في أعمالهم

ب - موارد مادية وتشمل رأس المال – المواد الأولية – المعلومات الكافية للمشروع)

ماهو الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية ؟

أولا الكفاءة الإدارية: Managerial efficiency

هي حسن استغلال الموارد المتاحة

طرق ووسائل زيادة الكفاءة الإدارية:

1 -زيادة كمية الإنتاج مع بقاء كمية الموارد أي زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات

2 - زيادة المخرجات مع تقليل المدخلات

3 - تقليل المدخلات مع بقاء المخرجات كما هي

إن عدم زيادة الكفاءة الإدارية يحدث العكس تماماً لما سبق ويظهر في سوء استخدام الموارد من نقد وأصول ثابتة ومنقولة ويحدث:

1 -تقليل المخرجات مع بقاء المدخلات كما هي

2 - تقليل المخرجات مع زيادة المدخلات

3 - تقليل المخرجات مع تقليل المدخلات كذلك

الفاعلية الإدارية Managerial effective

هي : حسن استغلال موارد المنظمة والوصول بها إلى الأهداف المحددة فقد يكون هناك مدير كفء ولكنه غير فعال فهو كفء من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة ولكنه لا يصل بالمؤسسة أو المنظمة إلى الأهداف المحددة .

5 - **المحيط الخارجي :**

وتتمثل في البيئة العامة محيطة بالمشروع وتؤثر فيه وبيئة خاصة تؤثر في المشروع من الداخل أو بشكل مباشر جداً أو نستطيع القول بأنها بيئة خارجية وبيئة داخلية تشغيلية.

المدارس في علم الإدارة:

سبق الحديث عن المدار س بالتفصيل ولكننا هنا سوف نعرضها بشئ من التحديد

وهو فلسفة فريدريك تايلور :

1 -إحداث ثورة عقلية لدى العاملين والإدارة وذلك من خلال إحلال أساليب الإدارة العلمية محل أسلوب التجربة والخطأ

2 - استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال

3 -البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أي عمل وتحديد الوقت الأمثل لأدائه

4 -مشاركة كل من العاملين والإدارة في المسئولية عن زيادة الإنتاج

5 -ربط الأجر بالإنتاج

الخلاصة:

في هذا الجزء تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والغير بشرية وبيان مفهومها في الشريعة الإسلامية وعلاقة ذلك بعلم الاقتصاد وذلك من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... إلخ.



إدارة الأعمال الإلكترونية E-Business



هذا التخصص ضخم جداً فهو لا يقتصر على مجال محدد في الإدارة مثل البيع والشراء والعلاقة بين الزبون والبائع، بل يهدف هذا التخصص على إتمام جميع الأعمال داخل وبين المؤسسات وإدخال التقنية في جميع تخصصات الإدارة .

فيقوم هذا التخصص بدعم خدمة العملاء وعمل علاقة تعاون بين الشركات والقيام بتنفيذ جميع عمليات المؤسسة بشكل تقني هذا التخصص له دخول في معظم تخصصات الإدارة فيدخل في مجال الموارد البشرية مثل توفير وظائف عن طريق النت ووضع ولويات معينة للمتقدمين وحصر مهارات الموظفين:

ويدخل في مجال التمويل (إدارة النقد - إدارة الائتمان - إدارة الاستثمار - الميزانة الرأسمالية - التنبؤ المالي ، ويدخل في المحاسبة (فيقوم بعمل الحسابات والجرد والحسابات المستحقة للدفع والمرتبات وغيرها(ويدخل

في عمليات الإنتاج) وضع خطط للموارد - تنفيذ أنظمة للتصنيع - مراقبة العمليات، ويدخل في مجال التسويق (إدارة العلاقات مع العملاء وتطوير خدمة العملاء - زيادة تفاعل التسويق وجعلها أسرع وأفضل - زيادة قوة المبيعات ووضع خيارات أفضل لعملائك) يسعى هذا التخصص إلى اختصار الوقت والسرعة وتحسين الإنتاجية والوصول إلى عملاء جدد وسهولة التواصل بين المؤسسات وتبادل المنافع وتسهيل عمل الاتفاقيات بين الشركات بوقت قصير، هذا لا يعني أن الطالب متخصص في جميع مجالات الإدارة. لكن تكون لديه خلفية بسيطه في الإدارة بحيث تساعده على إدخال التقنية عليها.

أمثلة على هذا التخصص:

يمكننا أن نشاهد الفرق في شركات الاتصالات قبل وبعد تطبيق الخدمات الإلكترونية عن طريق النت بحيث يمكنك تنفيذ جميع الخدمات عن طريق النت.

وأيضا في مجال التوظيف أصبح ديوان الخدمة المدنية وجميع الشركات توفر خدمة التوظيف عن طريق النت من دون الحاجة للحضور إلى الشركة.

وأيضا سهل عملية الجرد في المخازن وساعد على وضع أنظمة لتنظيم المصانع.

هذا التخصص لا يعني بأن الطالب قادر على بناء أنظمة تشمل كل هذه الخدمات(لأن بناء هذه الأنظمة يحتاج إلى متخصصين في مجال هندسة وعلوم الحاسب) لكن هذا التخصص يعطي الطالب القدرة على تطوير هذه الأنظمة وزيادة إمكانياتها والعمل عليها.



تطوير وبناء نظم المعلومات

أهمية نظم المعلومات :

إن انتشار تكنولوجية المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية التي نستطيع أن نعرفها بأنها مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة.

وهناك أنماط كثيرة ومتعددة لنظم المعلومات الإدارية واستخدام هذه الأنماط يؤدي الى فوائد كثيرة جدا أهمها :

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة أو الشركة
- تحسين الكفاءة
- رفع مستوى الإنتاجية
- تمكين المدراء من تخصيص وقت أكبر للمهام الاستراتيجية
- توفير إمكانية دراسة ومعالجة المشكلات الكبيرة والمعقدة
- المساعدة في تنفيذ القرارات

- إنجاز المهام الإدارية المختلفة
- مساعدة الإدارة في التعرف على الفرص والاستجابة لها بسرعة أكبر.
- تقديم خدمات جديدة أفضل.
- زيادة العائدات.
- تخفيض التكاليف.
- فتح فرص جديدة وأسواق جديدة.
- تحقق نتائج مذهلة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
- اشتراك جميع الإدارات في المؤسسة بشكل مباشر في هذه النظم وتطويرها.

مراحل بناء نظم المعلومات :

تتبع عملية نظم المعلومات أسلوباً علمياً يتكون من مراحل متتابعة. وحتى يتحقق النجاح في عملية بناء نظم المعلومات فلا يصح تجاوز أي من هذه المراحل لأن كل مرحلة تعتمد بدرجة كبيرة على نتائج المراحل التي تسبقها. وفيما يلي المراحل التي تتكون منها عملية بناء نظم المعلومات. وهى تمر بثلاث مراحل رئيسية، وتتكون كل مرحلة رئيسية من عدة مراحل متتابعة كما يلي:

أولا: التخطيط ووضع السياسات. وتتكون من مرحلتين:

1. التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.
2. تحديد سياسات وخطط نظم المعلومات.

ثانيا : تطوير النظم. وتتكون من ست مراحل متتابعة :

1. تعريف وتحديد المشكلة.
2. دراسة الجدوى.
3. تحليل النظام.
4. التصميم العام وتقويمه.
5. التصميم التفصيلي للنظام.
6. بناء وتنفيذ النظام.

ثالثا : تشغيل وصيانة وإدارة النظام.

وتشمل هذه المرحلة عمليات تركيب الأجهزة ومد التوصيلات، وتشغيل الأجهزة وفحصها، وتشغيل البرامج والنظم، وصيانة الأجهزة والبرامج، ووضع المعايير والأساليب اللازمة لإدارة النظام وضمان تحقيق الأهداف التي طور من أجلها. وتتزامن مع جميع مراحل بناء نظم المعلومات عمليتان مهمتان هما المتابعة والتقويم. وتهدف هاتان العمليتان إلى ضمان أن المشروع يتم وفق الخطط المعتمدة له وأنه سيحقق الأهداف الموضوعة له.

ثانيا : التخطيط ووضع السياسات :

مما لاشك فيه أن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل بالمنشأة، حيث أن الحاجة إلى إنتاج المعلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفاً لتحسين الكفاءة. هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في أي منشأة لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل. ويمكن

من خلال إدخال تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات في أعمال أي منشأة تحقيق ما يلي:

- صحة وتكامل المعلومات.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تقليل الهدر المادي.
- تحسين الخدمات المقدمة.
- تحسين الاتصالات الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بكفاءة وسرعة مناسبة.
- تحسين وتطوير الأداء.
- تطوير أساليب أكثر فاعلية في الأداة والتنظيم.

دعم الخطط الاستراتيجية :

ومن أجل إدخال تقنيات الحاسوب وتطوير نظم المعلومات لأي منشأة، فإنه يلزم توفر خطة استراتيجية بعيدة المدى للمعلوماتية تتسق مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنشأة وبما يحقق أهداف وغايات المنشأة. وفي العادة تضع المنشأة لنفسها عدد من الخطط الاستراتيجية التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء مثل: خطة استراتيجية لتنمية القوى البشرية، خطة إستراتيجية للتدرب، خطة استراتيجية للتطوير الإداري، وغيرها من الخطط الاستراتيجية.

إن الخطة الاستراتيجية المعلوماتية هي جزء من عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة التي تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء بما يحقق أهداف وغايات المنشأة. وقد سبق أن أوضحنا أن مرحلة التخطيط والسياسات المتعلقة ببناء نظم المعلومات تتضمن قضيتين رئيسيتين هما :

1 -التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات .

2 -تحديد السياسة العامة لنظم المعلومات.

ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات :

تهدف هذه المرحلة إلى وضع خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات تحقق تكامل النظم وتزامن تطويرها بما يحقق أهداف المنشأة. ومن المهم في هذه المرحلة تحديد أهداف نظم المعلومات وربطها بأهداف المنشأة، فالهدف من بناء نظم المعلومات هو مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط البعيد المدى فإن تطوير النظم لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له .

إن عملية بناء نظم المعلومات تشبه عملية بناء منزل. فبدون التخطيط الجيد لحاجة السكان وعدد الغرف المطلوبة ومساحة كل غرفة وتوزيع الغرف وارتباطها ببعضها البعض، قد يكتشف المرء بعد بناء المنزل أنه بحاجة لغرف إضافية، أو أن مساحة الغرف ليست كما هو مطلوب، أو أن توزيع الغرف لا يحقق راحة السكان. وإجراء التعديلات اللاحقة على تصميم المنزل، وبناء الملاحق والغرف الإضافية، أو هدم الجدران لتوسيع الغرف سيزيد من تكلفة بناء المنزل، وسيؤدي إلى زيادة فترة البناء، وتأخر سكنى الساكنين في المنزل أو إزعاجهم.

نفس المشكلات يمكن أن تحدث إذا شرع في تطوير نظم المعلومات وبنائها دون التخطيط المسبق لها. فالأنظمة سيتم تطويرها دون تنسيق، وسيكتشف فيما بعد أنها لا تلبي حاجة المستخدمين أو أن أداءها دون مستوى الأداء المطلوب. والتعديلات التي تتم فيما بعد لتحسين هذه النظم ستؤدي إلى زيادة كبيرة في تكلفتها وإلى تأخر تشغيلها واستخدامها.

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات مفهوم حديث نسبياً، ولا يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الإيجابي الكبير على الأداء في المنشأة. ولكن وضع خطة استراتيجية معلوماتية واتباع منهج علمي سليم في تطوير نظم المعلومات سيحقق بإذن الله تعالى المتطلبات التي سبق ذكرها في الفصل السابق.

وتطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل. وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة المعلوماتية الاستراتيجية لأي منشأة الدراسات التالية:

1. دراسة الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
2. دراسة الاستراتيجية العامة للمنشأة وخطط التطوير المختلفة (مثل خطة التطوير الإداري، خطة تنمية القوى البشرية، خطة تنمية الموارد المالية).
3. تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمنشأة.
4. تحديد أولويات النظم.
5. دراسة خيارات وبدائل التقنية المختلفة.
6. دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.

7. دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المنشأة.

من الدراسات السابقة يتم تطوير الخطة الاستراتيجية للمعلوماتية للمنشأة والتي تشمل ما يلي: -

1. تحديد أهداف وغايات المعلومات في المنشأة.
2. تحديد وتوصيف لنظم المعلومات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

تحديد خطة لتطوير نظم المعلومات المطلوبة وتشتمل على :

- تحليل النظم.
- تصميم النظم.
- تنفيذ النظم.
- تشغيل وصيانة النظم.

وتتضمن الخطة مخطط تطوير النظم وتحديد الأولويات والجداول الزمنية للتنفيذ.

تحديد وتوصيف الاحتياجات والموارد اللازمة لأنظمه نظم المعلومات المقترحة شاملة :

- تقنيات الحاسوب.
- البرمجيات والنظم.
- تقنيات الاتصالات.
- القوى البشرية.

التدريب:

- وضع مواصفات متكاملة للأجهزة والبرامج والنظم.

- وضع خطة متكاملة لاقتناء الأجهزة والموارد اللازمة والتكلفة اللازمة لها .
- وضع خطة واضحة للتوظيف والتدريب .
- وضع معايير وأساليب ملائمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وصيانتها وتحديثها .
- وضع خطط متكاملة لاتصالات وأمن وسلامة المعلومات .
- تحديد وتوصيف للتعديلات المتوقعة في هيكل المنشأة واللازمة لتطوير وتنفيذ وإدارة خطة المعلوماتية المقترحة .

وبصفة عامة يحتوي مستند الخطة المعلوماتية الاستراتيجية على التفاصيل الأساسية التالية :

1 -**المقدمة :**

- تحديد هدف الخطة المعلوماتية الاستراتيجية .

2 -**تعريف بالمنشأة ومسؤولياتها :**

- نطاق مسؤوليات المنشأة .
- الخدمات التي تقدمها المنشأة .
- الهياكل التنظيمية والتسلسل الإداري .
- القوى العاملة بالمنشأة .
- الميزانيات والخطط المستقبلية .

3 -**وصف للوضع الحالي لنظم المعلومات في المنشأة :**

- الوضع الحالي لأتمتة النظم .

- التجهيزات الموجودة .
- البرمجيات التطبيقية ومستوى الاستخدام .
- أجهزة الاتصالات .

4 -**استراتيجيات أتمتة نظم المعلومات في المنشأة** .

- الخصائص العامة لنظم المعلومات في المنشأة .
- دراسة تحليلية عن نظم المعلومات في المنشأة
- المشاكل والاهتمامات .
- النماذج الهيكلية للنظام .
- معايير اختيار الأجهزة والشبكة والاتصالات .
- برامج التشغيل والتطوير والبرامج التطبيقية .
- خطة تطوير القوى العاملة .
- استراتيجية التنفيذ .
- دراسة الاعتبارات الخاصة في المنشأة .

5 -**الخطة التنفيذية :**

- مخطط تطوير النظم .
- تحديد الأولويات للتنفيذ .
- خطة تصميم نظم المعلومات .
- وضع مواصفات الأجهزة والبرمجيات .
- طرح المواصفات للمنافسة وتحليل العروض والترسية .

- خطة التنفيذ وبناء مركز معالجة المعلومات .
- خطة التشغيل والصيانة والتدريب .

التعديلات المتوقعة في هيكل المنشأة واللازمة لتطوير وتنفيذ وإدارة خطة المعلوماتية المقترحة

رابعاً : سياسات وخطط نظم المعلومات :

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في المنشأة. وفي هذه المرحلة يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنشأة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية. كذلك يجب أن يتفهم جميع الموظفين والعاملين في المنشأة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وإن تعاونهم وتجاوبهم مطلب أساسي في جميع مراحل تطوير هذه النظم.

ويجب في هذه المرحلة تحديد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة المعلوماتية الاستراتيجية ، ويشمل ذلك :

1 -**وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل :**

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات.
- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد.
- السياسة العامة للتدريب والتوظيف.
- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات.

2 -**إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل :**

- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات.
- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.

- خطط وبرامج التدريب والتوظيف.
- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات.

سياسات وخطط نظم المعلومات وارتباطها مع الخطة المعلوماتية الاستراتيجية. إن عملية تطوير الخطط والسياسات عملية ديناميكية. وينبغي التركيز هنا على أهمية تقويم الخطط والسياسات وقياس نتائجها بصورة مستمرة –خاصة وإننا نتعامل مع تقنيات الحاسب وتقنيات المعلومات - وهذه التقنيات تمتاز بأنها سرية.

خامساً : تعريف وتحديد المشكلة :

تبدأ مرحلة تطوير النظم بخطوة أساسية مهمة هي (تعريف وتحديد المشكلة). ويعتبر الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو تحديد المشكلة ومجال الدراسة الخاص بها ، وتحديد أهميتها وطبيعتها من حيث:

1. مشكلة عاجلة أو غير عاجلة.
2. مشكلة رئيسية أم ثانوية.
3. مشكلة حقيقية أم تخيلية.

وبصفة عامة يمكن لمحلل النظم أن يعرف ويحدد المشكلة من خلال مناقشة المسؤولين عن عمل ودراسة مجموعة من التقارير الخاصة بالعمل والتي يمكن الحصول عليها سواء من:

1. مصادر خارجية عن المنشأة.
2. مصدر داخل المنشأة.

وعادة تنشأ المشكلة المطلوب إيجاد حلها للأسباب التالية :

1. حدوث تغييرات في سياسة المنشأة.

2. حدوث تغييرات في نظام العمل.

3. تنفيذ وتشغيل نظم جديدة.

4. إدخال منتجات جديدة، أو تغيير نوعيات بعض المنتجات الحالية.

5. حدوث تغييرات في الأفراد القائمين على رأس العمل.

6. رغبة المنشأة في التغيير.

ويجب على محلل النظم في هذه المرحلة إعداد تقرير يتضمن ما يلي:

1. موضوع المشكلة مع تحديد دقيق لها.

2. مدى ومجال المشكلة. ويكون محدداً بالموارد المالية أو الحدود التنظيمية أو الوقت.

3. الهدف من دراسة المشكلة. وهي الأشياء التي يتوقع تحقيقها من خلال الدراسة ويجب أن تكون متناسقة مع موضوع ومدى ومجال الدراسة.

دراسة الجدوى:

بعد تعريف وتحديد المشكلة المطلوب حلها بواسطة نظم المعلومات، تبدأ عملية دراسة الجدوى من تطوير نظم المعلومات. ودراسة الجدوى هي مهمة محددة لدراسة وفحص وتقويم النظام الحالي، والتوصية إلى الإدارة العليا للمنشأة بخصوص وجود عائد من تطوير وتغيير النظام الحالي. ويعتبر الهدف الرئيسي لمرحلة دراسة الجدوى هو تحديد ودراسة الجدوى الفنية والاقتصادية والتنظيمية لتطوير وتغيير النظام الحالي.

وعادة يجب القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية قبل الالتزام بأية استثمارات طويلة الأجل، أو عمل مشروعات كبيرة بخصوص التطوير أو التغيير. **وتشمل دراسة الجدوى المراحل التالية:**

1. أهداف ومجال دراسة الجدوى.
2. دراسة النظام الحالي.
3. دراسة متطلبات المعلومات.
4. دراسة الحلول البديلة.

ويجب في هذه المرحلة إعداد تقرير عن نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية. وبصفة عامة يتضمن هذا التقرير التفاصيل التالية :

1 -**الخلاصة – وتحتوي على مايلي :**

- الأهداف
- تقويم كل بديل بناء على معايير محددة.

2 -**النظام الحالي – ويحتوي ما يلي :**

- المشكلات في النظام الحالي، والأهداف المطلوب استيفاؤها.
- المزايا والعيوب.
- تحليل القرارات.
- تدفق المعلومات.
- تحليل المعالجات المطلوبة.

3 -**النظم البديلة المقترحة – ولكل بديل ينبغي تقويم دراسة عن التالي :**

- تحقيق النظام لأهداف المنشأة.

- تحليل القرارات.
- الأجهزة والمعدات والبرامج.
- القوى البشرية اللازمة.
- التأثير على المنشأة.
- الجدول الزمني للتنفيذ والتكلفة اللازمة لذلك.
- تحليل التكلفة الكلية والعائد المتوقع من النظام المقترح

تقويم البدائل والتوصيات – ويحتوي هذا الجزء على التالي:

- معايير ووسائل التقويم.

تقويم البدائل المقترحة للنظم من حيث:

- ❖ التكلفة.
- ❖ العائد.
- ❖ الجدوى الاقتصادية.
- ❖ الجدوى التنظيمية.
- ❖ أمن وسلامة المعلومات.
- ❖ تحديد البديل الموصى به.

سابعاً: تحليل النظام:

تعنى مرحلة تحليل نظام المعلومات بدراسة احتياجات المستخدمين من المعلومات بهدف وضع مواصفات للنظام بحيث يلبي هذه الاحتياجات. وينبغي أن يتولى عملية التحليل خبير متمرس في هذه العملية هو "محلل النظام". وتتم خلال هذه المرحلة عمل مقابلات عديدة مع المستخدمين بهدف تحديد احتياجاتهم. كذلك يقوم محلل النظام بدراسة حجم المعلومات التي يتعامل معها الموظفون، وطبيعة التقارير التي يحتاجونها في عملهم.

وبصفة عامة فإن تحليل النظام هو فصل النظام إلى عناصره الرئيسية، ودراسة كل عنصر على حدة وعلاقته بالعناصر الأخرى. ويشمل ذلك تقويم كل المؤثرات الداخلية والخارجية والقيود التي لها تأثير على مراكز اتخاذ القرار الرئيسية في النظام الحالي.

إن أول خطوة في تحليل النظام هي تحديد الأسباب التي تدعو إلى القيام بتحليل النظام. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المقابلات المبدئية مع الأشخاص المسؤولين أو العاملين بالنظام. وبصفة عامة فإن الأسباب الأساسية للقيام بتحليل النظام هي:

أ - حل المشكلات :

قد يكون النظام قاصراً عن أداء الوظائف المطلوبة كما ينبغي، أو تعاني بعض الإدارات في التنظيم من مشكلات متعلقة بالجدولة أو الرقابة، لهذا يطلب من محلل النظام تحديد هذه المشكلات، ثم اقتراح حلول لها .

ب - احتياجات جديدة .

قد يكون السبب في القيام بعملية تحليل النظام هو وجود احتياجات جديدة ناتجة عن تغيير في بعض الإجراءات أو الممارسات أو القوانين الموجودة في التنظيم. وفي هذه الحالة يجب على محلل النظم تحديد التعديلات المطلوبة لمساعدة المنشأة في الالتزام بالاحتياجات الجديدة .

جـ تطبيق أفكار وتقنيات جديدة :

كذلك قد يكون السبب في القيام بتحليل النظام هو الرغبة في تطبيق أفكار جديدة أو تقنيات مستحدثة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنشأة .

د - تحسين عام للنظام:

أيضا قد يكون السبب في تحليل النظام هو الرغبة في إيجاد طرق أفضل لأداء العمل. وفي الكثير من الحالات يكون الهدف العام من تحسين النظام هو تخفيض التكاليف أو زيادة الخدمات المقدمة إلى المتعاملين مع المنشأة ورفع كفاءة الأداء العام.

المراحل المختلفة المتبعة في تحليل نظم معلومات المنشأة والتي تتضمن المهام التالية:

1 -تحديد احتياجات ومتطلبات النظام :

يتم في هذه المرحلة التعرف على الوظائف والأداء الفني المطلوب من النظام القيام به وذلك عن طريق الدراسات التالية :

- تحليل مجال العمل.
- متطلبات المعلومات.
- تحليل البيانات المجمعة.
- دراسة قيود الأداء.

2 -تحديد نطاق تحليل النظام :

يتم في هذه المرحلة إيجاد تصور عن النظام الجديد الذي يجب أن يتبع. ويتم ذلك عن طريق تحليل عدة نقاط تفصيلية.

3 - دراسة النظام الحالي وتحديد المشكلات :

تهدف هذه المرحلة إلى إجراء دراسة شاملة للنظام الحالي مع تحديد المشكلات الخاصة بها وأسبابها والخطوات التي تتبع في هذه المرحلة.

4 - جمع الحقائق والمعلومات :

يتم في هذه المرحلة جمع الحقائق والمعلومات الخاصة بالنظام المراد تحليله ودارسته. وعادة يمكن جمع الحقائق والمعلومات من المصادر التالية :

أ. مصادر داخلية – ومن أهم هذه المصادر مايلي :

- الأفراد العاملين في المنشأة .
- المستندات التي تتعامل معها المنشأة .
- دراسة العلاقات بين الأفراد والإدارات والوظائف داخل المنشأة

ب. مصادر خارجية – ومن أهم هذه المصادر مايلي :

- النظم الأخرى المشابهة للنظام المراد تحليله .
- الكتب والمجلات المهنية المتخصصة .
- العملاء والمنافسون .
- القوانين الحكومية واللوائح .

5 - تحليل تدفق المعلومات وسريانها

ويعتبر تحليل تدفق المعلومات وسريانها من أكثر الوسائل استخداماً بواسطة محللي النظم لتحديد المعلومات المطلوبة ، ومن يطلبها ومن أين يحصل عليها والهدف من ذلك هو تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجها أفراد النظام من الآخرين، وكذلك المعلومات التي يطلبها الآخرون منهم .

6 - تحليل الأنشطة وعلاقتها بالمعلومات:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأنشطة والعمليات المختلفة التي يقوم بها النظام مع تحديد للبيانات والمعلومات اللازمة وما تنتجه من معلومات تؤثر على عمليات وأنشطة أخرى داخل النظام وارتباط الأنشطة وعلاقتها بالمعلومات.

7 - تحليل المدخلات والمخرجات:

يتم في هذه المرحلة تعيين وتحليل جميع مدخلات ومخرجات النظام حيث يجب على محلل النظم التعرف على كافة المخرجات الناتجة من النظام وتقويم متطلباتها. ويتضمن ذلك تحديد وظائف المعالجة التي يتم أداؤها لإنتاج المخرجات المطلوبة. ويجب على محلل النظام التعرف على كافة المدخلات الخاصة بالنظام مع تقويم أوساط المدخلات واقتراح إمكانية تحديثها.

8 - تحديد وتوصيف دقيق للنظام المقترح:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد دقيق للنظام المقترح مع توصيف متطلباته.

وبصفة عامة يحتوي مستند تحليل النظام على التفاصيل الآتية:

1 - مقدمة.

2 - **الإدارة المستفيدة:**

- الآلات والمكائن والمعدات الموجودة حاليا.
- مساحة المكاتب.
- الموظفون، صلاحيتهم ومسؤولياتهم.

3 - **النظام موضوع التحليل:**

- الإجراءات المتبعة وطريقة معالجة المعلومات.
- النماذج والمستندات ومصادرها.

- الوظائف وخطوات المعالجة.
- حركة المستندات.
- الملفات والسجلات الرئيسية.
- أمثلة عن النماذج والسجلات والتقارير المستخدمة.
- توضيح بعض حقول النماذج والسجلات.
- علاقة النظام بالأنظمة الأخرى.
- حجم الأعمال (عدد العمليات والمستندات).
- فترة المعالجة الدورية.
- تكرار الرجوع إلى ملف /سجل.
- مستوى الفعالية.
- مواضع المشكلات ومجالات تحسين العمل.
- مقترحات لتبسيط الإجراءات الإدارية.

4 -**النظام الآلي المقترح:**

- إعادة تشكيل أو إعادة ترتيب الوظائف.
- الشاشات والتقارير.
- طريقة حصر المعلومات.
- عمليات معالجة المعلومات الفورية وتلك التي تتم بصورة دورية.
- معايير الأداء.
- أمان وسرية المعلومات.
- اللغات التي سوف يجري استخدامها.
- حفظ واسترجاع المعلومات.

- قاعدة البيانات.

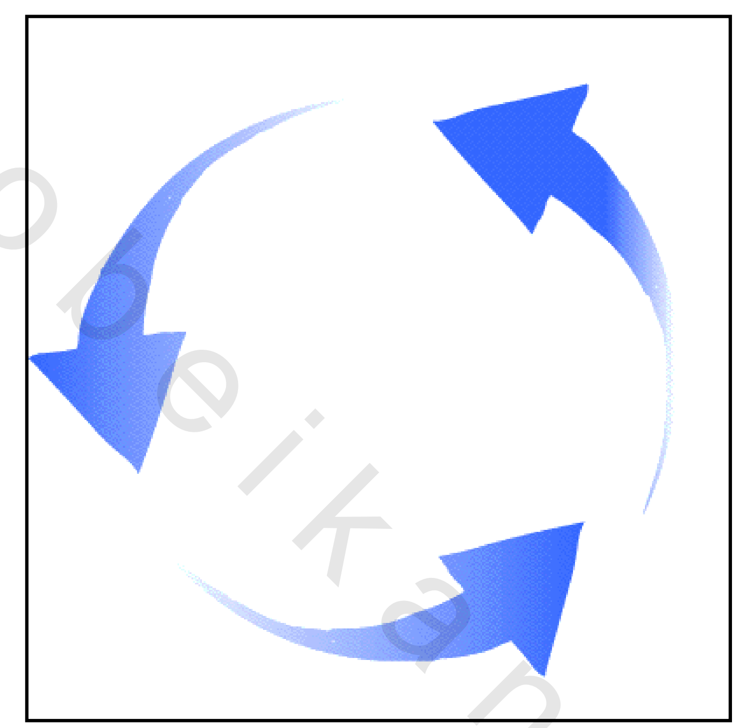
5 -**متطلبات الأجهزة والبرامج:**

- متطلبات الحفظ.
- النهائيات الطرفية.
- الطابعات.
- متطلبات الاتصال (الشبكة).



الإدارة بالهدف

مقدمة :



لاقـــــــــت الإدارة بالأهــــــداف باعتبارهـــا إحـــدى تقنيـــــات الإدارة انتشــــاراً كـــبيراً في العقـــــــــدين الماضــــــــــيين ويعتـــــبر"أوديـــــوم odiome " الوحيـــد في ســــــنة 1965 الـــــــذي ألـــــف كتــاب خصصــه لــلإدارة بالأهــداف وقــد أســهم في ترجمــة مفهــوم الإدارة بالأهـــداف إلى نظـــام شـــامل قابـــل للتطبيـــق ؛ولم يكتـــب لهذه التقنية الذيوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO) :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وهناك سبع برامج معروفة من أجل الإدارة بالأهداف وهي:

1. هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
2. وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
3. الربط بين الأهداف عبر المدراء.
4. قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف.
5. مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها.
6. انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
7. انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

وكذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن وضعها فى عشرة مبادئ:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإدارى وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب.

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد أهداف منظمته فى جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

3. إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته .

5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف .

6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية .

7. يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها :

- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة
- يتناقش الرئيس مع المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية
- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس
- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها فى التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف

8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد

9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز

10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

وفي السطور التالية سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

مفهوم : الإدارة بالأهداف:

1 -الإدارة بالأهداف:

هي أسلوب يشترك بموجبه الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الغايات أو الأهداف التي تريد تحقيقها الوحدات الإدارية التي يعملون بها والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة،وذلك على ضوء الهدف العام للمنشأة ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل موظف معبراً عنها على شكل نتائج منتظرة ومتوقع منه تحقيقها،ويلي ذلك إعداد وكتابة خطة واضحة ومحددة لتحقيق تلك النتائج أو الأهداف ثم الاتفاق على معايير لقياس الإنجازات الفعلية لجميع العاملين في المنشأة ثم قياس نتائج التنفيذ أو الإنجاز في مراجعات لاحقة ومتفق عليها لاستعراض المشاكل التي قد تنشأ خلال التنفيذ،ووضع السبل الكفيلة بعلاجها بالاتفاق بين الرئيس

ومرؤوسيه،وفي النهاية يتم تقويم الأداء بشكل كامل وتحدد الثغرات لتلافيها مستقبلاً .

فوائد الإدارة بالأهداف:

1. تنمي القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وترفع من وعيهم بأهداف المنظمة وارتباط الأهداف مع بعضها مما يساعد الرؤساء والمرؤوسين على اختيار أكفأ البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.
2. تصبح مهمة الإشراف والتوجيه سهلة في ظل استخدام الإدارة في الأهداف،فعندما يتفق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف واحدة ويحددون طرق بلوغها يشعر المرؤوسون بالمسؤولية ويأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.
3. يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل سواء أكانت مشكلات حالية أم مستقبلية،فعندما يتناقش الرئيس مع مرؤوسيه للوصول إلى هدف معين فهم يكشفون سوياً الصعوبات التي يحتمل أن تعترض التنفيذ ومن ثم يفكرون في التغلب عليها قبل حدوثها وفي هذا توفير للوقت والجهود والتكاليف.
4. إن منهج الإدارة بالأهداف يزيد في الإنتاجية،وفيه قيمة تعليمية كبيرة،فهو يرشد الرؤساء إلى مهارات مرؤوسيهم وطاقاتهم وإلى طرق توجيهها.
5. تقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وتنشر المعلومات بين الطرفين،الأمر الذي يساعد على مزيد من التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة.

6. تساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

7. تساعد في اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.

8. تخفيف الروتين وتخفيف المرونة التي يتطلبها العمل.

9. تكشف العاملين المقصرين لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المنوطة بهم .

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

قسم مقومات نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف إلى قسمين:

❖ **القسم الأول:** ويشمل توفير النظم السليمة التي تدعم نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري كالنظام المالي ونظام العاملين.

* **القسم الثاني:** يشمل شروطاً يجب توافرها لكي يتمكن الفرد من الإسهام بنصيبه في تحقيق الأهداف المرسومة.

وفيما يلي عرض توضيحي لهذه المقومات :

القسم الأول:

1. **نظام العاملين:** إن التعيينات يجب أن تكون مرتبطة بأهداف محددة وكذلك الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات كلها تتم بما يخدم سير العمل الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2. **نظام المعلومات والاتصالات:** وذلك من خلال وجود مكتب مخصص وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر المناسب لمراكز المسؤولية وأن تتصف المعلومات بالدقة والتوقيت الملائم.

3. **النظام المالي:** ليس منطقياً أن نطالب المنشآت بأهداف معينة ونضع عليها قيوداً مالية،فالإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية بنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد.

القسم الثاني:

1. التعريف الدقيق بالأسلوب والشرح المفصل له لكافة العاملين بالمنشأة.
2. دعم الإدارة العليا المستمر وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة.
3. توفير السلطة بقدر الهدف.
4. يجب تحديد معلومات لتقويم النتائج.
5. إن كفاءة نظام الحوافز يؤثر على درجة ولاء الفرد للمنظمة.
6. تهيئة الجو الملائم قبل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف).

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة في الخدمة الاجتماعية إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم طرق الخدمة المهنية والنهوض بها، كما تزيد من فعالية المنهج الإداري في حل المشكلات الاجتماعية من أول مراحل وضع السياسة العامة والخطط إلى مرحلة التقييم، وبالرغم من هذا إلا إننا لا ندعي أن هناك إلماماً شاملاً ومتكاملا لكل المعطيات والفكر حول العناصر الإدارية ولكن هذه المحاولة لا تزال وستظل تبحث في العلوم والنظريات نحو مزيد من الدقة العلمية في هذا المجال.

وتعرف الإدارة بأنها عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ومع إطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف كل في إطار تخصصه، وهدفه المحدد دون

التقيد بالنظم البيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

من أنواع الإدارة: الإدارة المعاصرة وتسمى أيضا بـ (الإدارة بالأهداف)

وهي أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدما بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها، وبحيث تؤدي هذه المساءلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق أو إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف، وأول من فكر بالإدارة بالأهداف من علماء الإدارة هو بيتر دروكر في كتابه ممارسة إدارة الإعمال.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة.

أما التنظيم فهو بنية مقصودة من:

- ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

- معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.
- مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

وأما التوظيف فهو الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة .

المقابلات:

- بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.
- اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

ويتضمن التوجيه والقيادة أساساً:

- الاتصال.
- والدافعية.
- وحل المشكلات .
- واتخاذ القرارات .

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي..

أما التقويم فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

- **مبدأ المشاركة** :وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
- **مبدأ الالتزام** :و هو الارتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

- **مبدأ تحمل المسؤولية** :بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
- **مبدأ رفع الروح المعنوية** :حيث إنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

خصائص الإدارة بالأهداف : و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الانفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

خطوات الإدارة بالأهداف :

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الاستراتجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

تطبيق الإدارة بالأهداف:

يعتمد منهج الإدارة بالأهداف على الأسس التطبيقية الآتية:

1. وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام.

2. اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه.

3. النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء.

4. الإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ وذلك تشجيعا للرقابة الذاتية.

ومن العرض السابق يتضح أن مهمة الإدارة بالأهداف ترتكز على القضاء على التسيب وعدم الانضباط وتعطيل الأعمال، كما أنها تهتم بالعائد والأرباح، وتعمل على زيادتهما، وتشجع الابتكار لتحقق الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية التي لم تحقق الهدف من وجودها.

إن ما عرضناه حتى الآن يمثل تشخيصاً لبعض مشكلات القطاع العام الاقتصادية والإدارية وعرضاً للوقائع بصورة محايدة. إلا أن تجربة الإدارة بالأهداف لا يمكن النظر إليها بهذا التبسيط، لأنها قضية خلافية تحتمل الكثير من الحوارات، تحتمل التوافق والخلاف، ومحاولات التطوير والمواءمة مع البيئة الإدارية والاقتصادية في بلادنا العربية، لذلك لا بد من النظر إليها انطلاقاً من موقف نقدي يستهدف البحث عن أشكال أرقى. ولا بد من الإشارة الواضحة إلى ما لهذه التجربة وما عليها فالتجربة تتبلور من خلال التطبيق، والواقع يغني التجربة بخبرات تساعد في تصويبها وتطويرها.

انطلاقاً من هذا الفهم أعرض عليكم ملاحظاتي بما أمكن من الدقة والموضوعية. وسوف أبدأ بالملاحظات الإيجابية والمتفائلة:

1. إن البدء بتجربة الإدارة بالأهداف كمدخل للإصلاح الإداري والاقتصادي وإعادة تأهيل القطاع العام ينطوي على الاعتراف بوجود مشكلة أو أزمة إدارية والاعتراف بوجود مشكلة والتعاطي معها هو موقف إيجابي بحد ذاته، وقد تأخرت مواجهة معالجة مشاكل القطاع

العام إلى حد أنه لا يمكن التأخر أكثر، لأن التأخر في مواجهة المشاكل وتركها تتراكم وتتفاقم يضعف من قدرة الإدارة على مواجهتها فيما بعد وستصبح عصية على الحل.

2. إن نقل صلاحيات المالك للإدارات في الوحدات الإدارية بصورة شاملة أو جزئية، والتنازل عن فلسفة الاستئثار والهيمنة والمركزية الشديدة في إدارة الاقتصاد الوطني، هو حجر الزاوية والمدخل العملي لترسيخ فكرة الاستقلال المالي والإداري للمنشآت الاقتصادية في القطاع العام.

3. إن النتائج العملية لتتبع التنفيذ خلال العام المنصرم والتي أكدت على وجود متغيرات إيجابية لمعظم المؤشرات التخطيطية في ظل صيغة لا تتعدى الحدود الدنيا ومن المرونة والصلاحيات، تؤكد وجود إمكانية على تحقيق نتائج أكثر أهميةً وحسماً إذا ما حظيت تلك التجربة باهتمام أكبر وتوفر لها شروط النجاح على الأسس العلمية المعروفة واقترنت بالاهتمام الجدي وبالمزيد من التدريب والتأهيل والمزيد من المرونة والصلاحيات.

4. إن اعتماد مبدأ المحاسبة على النتائج، وإدارة الظهر للتقييم القائم على خضوع الإدارة للتعليمات وإطاعة الأوامر، والقرب أو البعد عن مركز اتخاذ القرار الإداري والعلاقات الشخصية، سوف يفضي بالضرورة إلى إيقاظ روح المسؤولية عند الإدارة ومواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية بصورة جدية. لأن الحكم النهائي على نجاح أو فشل أي إدارة سوف ينطلق من النتائج والإنجازات، لا من اعتبارات أخرى مهما كان شأنها.

5. إن هذه التجربة بما تقتضيه من شروط وظروف سوف تسهم في تقليص الفوارق والمزايا بين القطاع العام وبقية القطاعات الأخرى وسوف تخفف من حدة التناقض بين نمطين إداريين متعارضين وسوف تساعد لاحقاً في بلورة سياسات إدارية واقتصادية تفضي إلى المزيد من التعاون القائم على التكامل والتفاعل وتشكيل جبهة اقتصادية داخلية في مواجهة التحديات الاقتصادية الخارجية.

6. إن البدء بتطبيق تجربة الإدارة بالأهداف أفسح في المجال لإثارة قضيتين هامتين لم يكن ممكناً إثارتهما في ظل النظام الإداري السائد:

الأولى: ضرورة فك الارتباط بين ما هو اقتصادي و ما هو اجتماعي في التشغيل والتسعير وإخضاع القطاع العام الإنتاجي لمعايير اقتصادية صارمة وتوضع الوظيفة الاجتماعية للدولة في قطاعات الخدمات. فلكي تتمكن الدولة من تقديم خدمات خاسرة لمواطنيها لا بد من وجود إنتاج وفير ورابح. إن خلط الاقتصادي بالاجتماعي يضعف القدرة الاقتصادية للشركات ويحولها إلى عبء على الاقتصاد الوطني بدلاً من أن تكون عماداً له، ويضعف إمكانية الدولة على تقديم خدمات للمواطنين، وبالتالي فالدعوة إلى وظيفة اجتماعية في ميداني الإنتاج والخدمات إنما تعني الدعوة إلى إفلاس الدولة.

و الثانية: إن التحديث في أساليب الإدارة والإنتاج والتسويق لا يمكن تحقيقه بدون التحديث الموازي في مفاهيم وأساليب الرقابة. فالرقابة في ظل نظام الإدارة بالأهداف تعتمد على النتائج كأساس لتقيم الأداء وليس الانضباط والتقيد بالأوامر والتعليمات بصرف النظر عن النتائج المتحققة. كما أن الرقابة في ظل هذا النظام تقدم النصائح والمشورة

حول مكامن الضعف والقوة، ولفت النظر لإمكانيات النجاح غير المكتشفة والملحوظة وليست ساحة للاقتناص والتصيد ! كما تهتم بفعالية النفقة واقتصاديتها لا شكلية وصحة الدورة المستندية.

7. في ظل تجربة الإدارة بالأهداف تم تحرير الشركات المشمولة من الخضوع للجهات الوصائية المتعددة حيث حصرت مسؤولية هذه الشركات أمام لجنة الإشراف والمتابعة فقط.

8. تم إقرار ترك فائض السيولة للشركات وهذا شرط أساسي للشركات العاملة كي تمتلك سيولتها اللازمة سواء كان لتغطية حاجة عملياتها الجارية للسيولة، أو لتطوير طاقاتها الإنتاجية عبر تطوير خطوط إنتاجها وإن كانت خططها الاستثمارية مازالت تخضع لمركزية شديدة.

هذا باختصار ما يمكن أن يسجل لصالح هذه التجربة. أما ما يمكن أن نسجله على الضفة الأخرى فإنني أود أن أقسمه إلى قسمين: **القسم الأول** ويتصل بالإجراءات الحكومية وطريقة التعاطي مع هذه التجربة، **والقسم الثاني** ويتصل بفكرة الإصلاح الإداري والاقتصادي بصورة عامة.

- إن المركزية الشديدة مازالت مستمرة إلى حد بعيد، والصلاحيات التي تم نقلها للشركات لا تمثل سوى الحد الأدنى من الصلاحيات التي يستأثر بها المالك، و ما زالت الصلاحيات تتركز في أيدي الإدارة العليا وجهات الوصاية، في حين أن نظام الإدارة بالأهداف وضرورات النجاح في الإدارة يعتمد أساساً على الفصل بين الملكية والإدارة ونقل صلاحيات المالك للإدارات وتفويضها بها.

وكذلك الحال بالنسبة للصلاحيات التي حددت للجنة الإشراف والمتابعة، والنص الذي يحدد تلك الصلاحيات هو نص ملتبس يمكن أن يعني

كل شئ ويمكن ألا يعني شيئاً ، حيث ينص ذلك القرار على العبارة التالية: « تتمتع لجنة الإشراف والمتابعة بأوسع الصلاحيات » دون أن يشير صراحة إلى تفاصيل تلك الصلاحيات. وقد أدى ذلك إلى وجود فهم متفاوت وإلى تأويلات. فالبعض يعتقد بأنها تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات، والبعض ينظر إليها بوصفها لجنة استشارية فقط ومازال السجال قائماً حول ذلك.

ـ لو أجرينا مقارنة موضوعية بين ما كتبه (بيتر دراكر) وبين ما اتخذته الحكومة من إجراءات يدفعنا إلى الاعتقاد بأننا نعمل بشهوة ذلك النظام أكثر مما نعمل بمفاهيمه وآلياته. فإذا عدنا إلى ما كتبه (بيتر دراكر) أستاذ علم الإدارة في كتابه (ممارسة الإدارة) نلاحظ بأنه قد ركز على ضرورة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتطوير المؤشرات الرقمية والآجال الزمنية والقيم الاقتصادية لبرنامج الإدارة بالأهداف وبذلك يتحول ذلك النظام إلى عملية تخطيطية يكملها اشتراك العاملين على اختلاف مواقعهم الإدارية ووظائفهم الإنتاجية في تنفيذ الخطة المقررة وفي متابعة التنفيذ ومن ثم تقيم النتائج وتحديد أدوار العاملين ومسؤوليتهم فيما حققوا من أهداف. **كما نلاحظ عند دراكر بأن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على تكامل الأسس والعناصر التالية:**

- الأهداف الكمية والأهداف النوعية.
- جدولة زمنية مترابطة.
- توسيع قاعدة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصلاحيات والتفويضات المسبقة والتي تكون معياراً لقياس الأداء وتقويم النتائج.
- نظام للحوافز المادية والمعنوية.

- نظام للرقابة والتقويم.

ومن خلال هذه الأسس والعناصر نستطيع أن نلاحظ عدداً من النقاط التي تشكل بمجموعها مضمون هذا النظام وأهمها :

- وضع هدف لكل منصب إداري. فالمنصب الإداري الذي ليس له أهداف محددة يعني أن ذلك المنصب غير مهم وبالتالي ليس ضرورياً.
- ارتكاز النظام على الاقتناع الشخصي وإيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.
- إن ذلك النظام يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والاعتبارات الأخرى.

إن مثل هذه المعطيات وبمثل تلك الدلالات لم تتوفر في التجربة في بلادنا العربية. والمفارقة الثانية وهي أن الحكومة تعتقد أن نظام الإدارة بالأهداف ينحصر تطبيقه في قطاع الإنتاج السلعي ولا داعي لتطبيقه في قطاع الخدمات. ونرى أن بعض البلدان بدأت باستخدام ذلك النظام لترشيد قطاع الخدمات الحكومية بتحويل الموازنات البيروقراطية في ضوء برامج الأعوام الماضية إلى موازنات تستهدف أهدافاً محددة تتمحور حول برامج ومعايير أداء وفقاً لتكاليف معيارية مقررة بالاستناد لعلاقات تناسبية بين الكلفة والعائد. وكذلك الحال فإن ذلك النظام يمكن أن يطبق في القطاعين العام والخاص لأن فلسفة الإدارة بالأهداف من حيث التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقويم لا تختلف في جوهرها في شركات خاصة وأخرى تابعة للدولة. ذلك أن شكل الملكية لا يحدد ظروف العمل وشروطه وأساليبه بقدر ما يحددها نظام الإدارة.وأن الملكية منفصلة وإلى حد كبير عن الإدارة في أكثر المؤسسات الخاصة وعلى الأخص (المتعددة الجنسية) فهذه الشركات لا يديرها

مالكوها الموزعين بين حملة الأسهم المتباين الحصص والمتغيرين باستمرار بحكم تداول الأسهم في سوق البورصة، وإنما يديرها مدراء مستقلون عن مالكي الأسهم ولكنهم يخضعون لنظام المحاسبة في إطار الشفافية. وتعتمد وظائفهم ومكافآتهم على أدائهم الإداري ونتائجهم العملية.

ومن هنا فإن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر صالحاً لتحسين الأداء الإداري في مؤسسات قطاعنا العام. مع إدراكنا بأن توجيه هذه المؤسسات نحو السوق يعزز أهمية ذلك النظام ويتيح تدخل هذه المؤسسات بفاعلية أكبر في البيئة الاقتصادية المفتوحة والمتنافسة محلياً أو في أسواق التصدير العربية والدولية.

أما القسم الآخر من الملاحظات والمتعلق بفكرة الإصلاح الإداري والاقتصادي بصورة عامة، فإنني أود أن أنوه إلى أنه لا يمكن إلا أن نقف مع أي إجراء ذو طبيعة إصلاحية كبر شأنه أو صغر وتثمين أي إجراء عملي أو مساهمة لإيجاد مصارف حقيقية للاحتقانات الاقتصادية والاجتماعية. ولكن ذلك لا يمكن أن يلغي أهمية وضرورة توفير الشروط النموذجية لإجراء إصلاحات إدارية واقتصادية ذات قيمة ودلالة وطنية شاملة. وبهذا الصدد أعتقد أنه من الأهمية بمكان توفير **الشروط التالية:**

1. امتلاك رؤية مستقبلية استشرافية لعشر سنوات مقبلة على الأقل تشتمل على تفاصيل المشهد الوطني المنشود والسيناريوهات الموصلة إليه بحيث نعرف بصورة مسبقة شكل الدولة والمجتمع والطبقات والقوى السياسية و مجمل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتشمل الرؤية الاستشرافية توزيع لأدوار قطاعات الاقتصاد الوطني ضمن تخصصات قطاعية مناسبة، وبالتالي تحديد القطاعات الأنسب

لنشاط القطاع العام في القطاعات الارتكازية والابتعاد عن القطاعات ذات الطبيعة والدور غير المناسبين.

2. توفر الإرادة السياسية الحازمة وتعبئة الطاقات الوطنية والقوى التي تتوافق مصالحها وتطلعاتها مع الإصلاح المنشود.

3. تحديد البرامج العملية التفصيلية المؤدية لتحقيق الأهداف المطلوبة والموصلة إلى المشهد المرسوم.

4. وجود الإدارة المناسبة لقيادة المشروع الإصلاحي. فمن غير المعقول أن نتحدث عن مشروع إصلاحي توكل قيادته لقوى غير إصلاحية. فالمثل الإنكليزي يقول (لا تطلب ممن خلق المشكلة إيجاد الحلول لها) فهناك فارق كبير بين من يصفق للفكرة وبين من يعمل من أجل حلها. كما أن هناك فارقاً أيضاً بين أن نلتف على مشكلة ما وبين أن نتوجه بصورة جدية ومباشرة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

5. توفير البيئة الإدارية المناسبة، بما تشتمل عليه من فلسفة إدارية وتقنيات وآليات إدارية وتشريعية تقوم على التكامل والتناغم لإيجاد الحلول المناسبة للأنماط الإدارية المتعددة والمتعارضة. لأنه من غير المنطقي تكريس تلك الأنماط كما هو عليه الحال الآن، فهناك آليات إدارية للقطاع العام وآليات وتقنيات أخرى للقطاع الخاص والمشترك. ينبغي أن تعمل الدولة والمجتمع بآليات وتقنيات إدارية متقاربة ما أمكن عندها يمكن تقييم نتائج كل قطاع بصورة موضوعية وعادلة.

6. توفير منظومة متقاربة نسبياً للأجور والحوافز والضمانات الصحية والعائلية تتماهى مع المنظومة المعمول بها في القطاع الخاص والاستثماري، لكي لا يتحول القطاع العام إلى مركز تدريب مهني لبقية القطاعات، وإقامة علاقات تكامل وتعاون فيما بين تلك القطاعات لتشكيل جبهة اقتصادية داخلية لمواجهة الاستحقاقات القادمة وتحسين موقعنا التفاوضي تجاهها.

7. أن يكون البرنامج الإصلاحي ذو طبيعة شاملة ويتناول كل القطاعات والمرافق ويأخذ بعين الاعتبار الشبكة الواسعة من العلاقات والارتباطات القائمة بين القطاعات والنشاطات الاقتصادية وكذلك سلم الأولويات والتدرج في الخطوات التي تفضي لإصلاحات شاملة.لأن الإصلاحات الجزئية والانتقائية والأحادية الجانب من شأنها إعادة إنتاج نمط من المشاكل الجديدة لم تكن متوقعة ولم تكن في الحسبان.

وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة وتوجيه أدائهم تجاه الأهداف التي حددت.

وهي تهدف لرفع أداء المنظمة عن طريق مجاراة الأهداف التنظيمية بأهداف التابعين في كافة أنحاء المنظمة. وبشكل مثالي، يتلقى الموظفون مدخلات فعالة لتعريف أهدافهم، وخطوط زمنية للإتمام... إلخ.

كما تتضمن الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف.

لذا يجب على المديرين تفادي "مصيدة النشاط"، بحيث يندمج المدراء في أنشطتهم اليوميّة والتي تجعلهم يتناسون هدفهم أو الغرض الرئيسي، إحدى مفاهيم الإدارة بالأهداف، والتي تنص بأنه يجب على كلّ مديري الشركة المساهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير تطبيق الخطة، وذلك لن يكون من عاتق مهام الإدارة العليا فقط.

المفهوم الأخر للإدارة بالأهداف بأن يجب على المدراء تنفيذ مدى أنظمة الأداء، التي تصمم لمساعدة المنظمة على العمل بصورة أفضل، بشكل واضح.

من خلال استعراضنا لأسلوب الإدارة بالأهداف وجدنا أنه أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم. وأنه لابد من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية.حيث إن أكثر ما نعاني منه في جميع مؤسساتنا هو عدم وضوح أهدافها، فنحن في الغالب لا نعرف ما نريد بالضبط.

تاريخ أسلوب الإدارة بالأهداف :

((إن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت بفضل بيتر دراكر Peter Drucker في أوائل الخمسينات 1954م عندما نشر كتابه بعنوان (ممارسة الإدارة Practice of Management The) وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ويقول بيتر دراكر ((إن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جوليك في أواسط الثلاثينات في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري)) أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فيقول: إن الفريد سالون كان من الطلائعيين الذين أخذوا بالإدارة بالأهداف وطبقوها في جنرال موتور بعد الحرب العالمية الأولى)).

ويظهر مما تقدم أن الإدارة بالأهداف حديثة النشأة. حيث لم تظهر للوجود إلا في العقدين الماضيين. فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فعالية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها. ((وقد دفعت فعالية هذا النظام الإداري عدداً من المؤسسات والشركات في دول العالم المتقدم لأن تأخذ به في إدارتها)) . ((كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها)).

ولكن ما هي سلبيات الإدارة بالأهداف؟

سلبيات(عيوب) الإدارة بالأهداف:

1) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

2) إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف قصيرة المدى ولا تعنى بالأهداف الطويلة، والاستراتيجيات العامة.

3) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال.لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها.

4) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.

5) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.

6) صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم إنجازها،وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.

7) صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهماً وإخلاصاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف وراءها.

قول «بيتر دراكر»، مؤسس علم الإدارة: إن على كل منشأة سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها،

وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها .

وعلى عكس ما هو شائع عند الكثيرين فإن تحديد الهدف أو الأهداف الدقيقة لكل منشأة يعد أمراً ليس يسيراً ، وأحيانا يشوبه صعوبة كبيرة كما يكتنفه مخاطر عديدة، لعل أبرزها إحداث ضرر وخسائر للمنشأة من جراء توجيه الموارد نحو أهداف خاطئة أو غير دقيقة ، ولا تعود بالنفع والربحية المتوقعة للمنشأة، لذا فإن تحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل إدارة وقسم بل وكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف.

كما أن هذه الأهداف يجب أن تتسم بـ :

- الوضوح، الدقة، تحديد الوقت المتوقع لتحقيقها، وضع آلية محددة لكيفية تحقيق الأهداف وأن تكون الأهداف واقعية أي يمكن تحقيقها ، وأن تكون مكتوبة ومعروفة لدى كافة الموظفين والعاملين.

وغني عن القول إنه يتوجب على كل منشأة تهدف إلى النجاح أشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة .

والإدارة الفعالة لابد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، وأن تغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنشأة وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة، مع عدم إغفال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع .

ولا شك أن الاستثمار في العنصر البشري بإتاحة فرص التعليم والتأهيل له يعد أمراً بالغ الأهمية ،و تخلق عناصر بشرية مؤهلة في مختلف التخصصات .

ولا شك أن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة .

وفي اليابان على سبيل المثال توجد بعض الشركات لديها أهداف واضحة ومحددة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، يصل أقصاها إلى 250 عاما (مئتين وخمسين عاماً).

وقد يرى البعض أن هذا لا يخلو من المبالغة، ولكن لا شك أن وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد يعد مبدأ إدارياً متفقاً عليه لمواجهة التحديات الإدارية بأنواعها من أجل البقاء والمنافسة، وأرى أنه كلما زادت قوة ومكانة الشركة كلما كانت الأهداف بعيدة الأمد تتجاوز 30 عاما على أقل تقدير.

وخلاصة القول، إن الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) لا غنى عنها لأي منشأة لكي تستمر في المنافسة في مناخ عمل يتسم بالعولمة، وعدم اليقين، والمنافسة الشرسة.

إن تجربة الإدارة بالأهداف،وخلال عامها الأول فقط، أعطت نتائج إيجابية رغم كل الثغرات والنواقص والصعوبات، مما يثبت قابلية القطاع العام وإدارته للإصلاح، ومما يثبت أيضاً ضرورة تطوير هذه التجربة وتسليحها بكل أدوات نجاحها لتساهم في تحويل القطاع العام من عبء على الموازنة والاقتصاد الوطني إلى داعم لهما، وليستمر في القيام بالدور

الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المنوط به، ولمواجهة موجة الخصخصة وتقليص دور الدولة الاجتماعي والاقتصادي مقابل توسيع دور قطاع الأعمال التي يسعى البعض لتعميمها في كل مكان، مستفيدين من الواقع السلبي للقطاع العام، الذي نرى أنه واقع مصطنع إلى حد بعيد، يمكن قلبه إلى واقع إيجابي عبر إصلاحه وإصلاح إدارته.



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا



